2015

INFORME ANUAL

codere

2015

INFORMA ANUAL

codere

Carta del PRESIDENTE

JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ SAMPEDRO
Presidente Consejero Delegado de CODERE

Estimados accionistas,

El año 2015 ha visto concluir el largo proceso de negociaciones que han sido necesarias para definir las condiciones de cierre de la reorganización del balance de la Compañía. Han sido tres largos años, durante los cuales las prioridades del negocio han tenido que subordinarse a las prioridades financieras.

La aprobación del *Scheme of Arrangement*, el 17 de diciembre de 2015, en conformidad con la Ley de Sociedades del Reino Unido de 2006, así como su convalidación en Corte estadounidense el 22 de diciembre de 2015, fueron comunicados mediante Hecho Relevante el pasado 23 de diciembre, haciendo eficaces los acuerdos alcanzados en la Junta General de Accionistas Extraordinaria del 4 de diciembre de 2015.

Durante los últimos tres años, CODERE ha tenido que realizar un severo ajuste de sus costes operativos para poder recuperar su perfil competitivo. El ángulo más visible del mismo, lo representa la reducción en más de un tercio de su plantilla, bajando de 21.637 personas a 31 de enero de 2013, hasta 13.713 a 31 de diciembre de 2015. En total, 7.924 bajas que, sin embargo, están siendo compatibles con mantener el mismo nivel de ingresos, que fueron, en el 2012, 1.664 millones de euros y que, en el 2015, han sido 1.639,5.

El flujo de caja operativo, EBITDA, libre de sus partidas extraordinarias relacionadas con el proceso de reestructuración financiera, también se sitúa en cifras semejantes. Fue de 287 millones de euros en el 2012, frente a los 280,1 millones de euros en el 2015.

Esta reestructuración ha sido extraordinariamente larga, pero sus resultados, desde el punto de vista de la viabilidad sucesiva del proyecto, parecen razonables.

La deuda histórica, que ha llegado a totalizar 1.508 millones de euros, ha sido reducida hasta 683 millo-

nes, mediante la capitalización de la diferencia entre estas dos cifras, es decir, 825 millones de euros. Se han emitido, adicionalmente, 400 millones de euros de deuda nueva, de los cuales 130 se han aplicado al repago de la deuda Senior histórica, 20 millones han servido para colateralizar garantías y 91 se han empleado en gastos asociados a la conclusión de la reestructuración financiera así como para la reducción de capital circulante (proveedores y tasas, principalmente). Como consecuencia de lo anterior, aumenta en 159 millones, la liquidez de la Compañía.

En resumen, la deuda total se reduce desde 1.508 millones de euros a 933, la deuda neta baja de 1.392 millones a 658, la caja del Grupo aumenta en 159 millones, el ratio de deuda neta/EBITDA proforma ajustado (a tipo de cambio efectivo en Argentina) baja de 5,5 a 2,6 y los intereses de la deuda disminuyen 52,6 millones anuales, pasando de 132,9 a 80,3 millones, de los cuales el 50% son de pago en efectivo y el otro 50% de pago "PIK".

Durante 2015, los datos de negocio han continuado mostrando una evolución positiva, a pesar de los ajustes y las limitadas inversiones, que se situaron durante 2015 en 65,9 millones de euros y en 54,2 millones el año anterior.

Los ingresos ascendieron a 1.639,5 millones de euros, un 18,3% más que el año anterior, mientras que nuestros gastos de explotación se han incrementado un 11,5%, lo que ha permitido que el Resultado de Explotación pase de 20,8 millones a 124,5 y que el EBITDA ajustado -sin extraordinarios relacionados con la reestructuración- mejore un 31,4%, hasta 280,1 millones. El margen del EBITDA ajustado ha seguido mejorando desde el 15,4% al 17,1%. El resultado neto atribuible a la sociedad dominante, que sí incluye todas las partidas extraordinarias, sigue siendo negativo, pero la pérdida se reduce desde 173 hasta 113,1 millones. Entre los acuerdos pactados en el 2015, pero con ejecución trasladada al 2016, destacan el canje de deuda por capital, mediante emisión de acciones nuevas, cumplido el 6 de abril de 2016; y la renovación del Consejo de Administración, que ha tenido lugar el 5 de mayo del año en curso.

El 2015 no sólo ha sido un año de implementación de mejoras en la eficiencia, para recuperar márgenes y crecer en ingresos. También hemos trabajado en la evaluación del posicionamiento competitivo del negocio, en todos sus mercados, para definir las estrategias que deben configurar un plan de negocio a medio y largo plazo, que respalde el perfil de liderazgo que el proyecto empresarial ha tenido históricamente.

CODERE tiene retos en todos los mercados en los que está presente. La evolución regulatoria y tecnológica está creando una saturación competitiva y reclama una alta sofisticación en el manejo de las relaciones con los clientes (CRM), con un énfasis creciente en el uso de las redes sociales y de todas las herramientas digitales disponibles.

El plan de negocio con el que la Compañía definirá sus hojas de ruta en cada uno de los mercados incluirá las oportunidades de:

• Consolidación, en los mercados en los que es posible adquirir competidores que en nuestras manos puedan ser más rentables;

• Crecimiento orgánico en los mercados que todavía tienen margen para ello;

• Desarrollo de nuevos negocios donde regulatoriamente sea previsible.

Durante el 2016, debemos terminar este ejercicio de definición e iniciar sus diversas hojas de ruta.

Atentamente,
José Antonio Martínez Sampedro

ÍNDICE

1 La COMPAÑÍA
14

15 El Grupo CODERE
16 Nuestros valores
18 CODERE en el mundo
20 CODERE por países
24 Principales hitos de nuestra historia
28 Nuestra organización
30 Principales magnitudes 2015

2 Informe DE GESTIÓN
32

33 Análisis ejecutivo
36 Análisis corporativo

3 Orientación AL CLIENTE
38

39 El cliente en el centro de la estrategia

4 Áreas de ACTIVIDAD
42

43 Terminales de juego
48 Salas de juego
54 Apuestas
59 Hipódromos
63 Juego online

5 Gobierno CORPORATIVO
64

65 Accionariado de CODERE
66 Órganos de Gobierno
70 Normas de Buen Gobierno

6 Responsablilidad EN EL JUEGO
72

73 CODERE y su gente
86 Cumplimiento
93 Fundación CODERE
97 CODERE y la sociedad

7 AUDITORÍA
104

106 Informe de auditoría
108 CODERE, S. A. y sociedades dependientes

ircodere

Centrados en el CLIENTE

OMNICANALIDAD

Social network
Social network
Social network
Social network

Liderazgo
COMPETITIVO

EXCELENCIA
operativa

La Compañía

El Grupo CODERE

CODERE es una multinacional española del juego privado con más de 35 años de andadura profesional, desde que en 1980 iniciara su actividad como operador en la Comunidad de Madrid. En la actualidad, la empresa -que emplea a alrededor de 14.000 personas-, cuenta con una presencia internacional en ocho países de Europa y Latinoamérica y opera con éxito terminales de juego, salas de juego, puntos de apuestas, hipódromos y juego online.

CODERE es la primera y única empresa española del sector del juego que cotiza en Bolsa, desde el 19 de octubre de 2007, y desarrolla su actividad en este complejo sector con total transparencia y responsabilidad.

CODERE mantiene una posición destacada en los principales países y áreas de negocio en los que está presente. Es uno de los principales operadores en salas de juego de la provincia de Buenos Aires (Argentina), México e Italia, y operador destacado de juego en otros mercados como Panamá, Colombia, Brasil, Uruguay y en máquinas AWP en España.

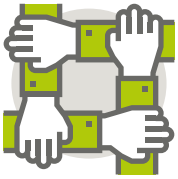
A lo largo de estos años, la Compañía ha sabido adaptarse a las circunstancias del mercado y ha reinvertido sus beneficios en nuevas oportunidades de negocio.

El Grupo CODERE cierra 2015 con una facturación de 1.639,5 millones de euros, un 18,3% más que el año anterior. El 73% de estos ingresos procede de sus negocios en Latinoamérica. La Compañía alcanza un EBITDA ajustado de 280 millones de euros, favorecido por los incrementos registrados en Argentina, Italia y Panamá, gracias a la apreciación del peso argentino y del dólar frente al euro, así como por el incremento del volumen de juego operado en las salas en moneda local en la mayoría de los mercados.

A cierre del año, la Compañía opera 53.596 terminales de juego, 183 salas de juego, 1.805 puntos de apuestas y dos hipódromos, además de desarrollar actividad online.

Nuestros VALORES

La visión del Grupo CODERE se sustenta en los valores de Profesionalidad, Transparencia, Innovación, Excelencia y Responsabilidad, que representan firmes compromisos de la Compañía. Estos principios, lejos de constituir una mera declaración de intenciones, se hacen extensivos a su práctica diaria y están integrados en la gestión cotidiana del Grupo en todas sus áreas de actividad. La Compañía considera que la actuación profesional -conforme a sus valores- es la mejor garantía de su compromiso con la creación de valor para sus accionistas y sus principales grupos de interés.



PROFESIONALIDAD

El crecimiento sólido y estable de CODERE se debe a la calidad operativa de un equipo gestor altamente especializado.

La Compañía cuenta con un modelo de negocio diferencial, diversificado por áreas geográficas y unidades de negocio, donde el crecimiento, la orientación a resultados y la eficiencia del equipo humano son la clave del éxito.

Por ello, la selección, formación y el cuidado de las personas son esenciales para la consecución de los objetivos empresariales de CODERE.

TRANSPARENCIA

CODERE se distingue como grupo experto no sólo en el cumplimiento riguroso de toda la normativa regulatoria del negocio del juego en los países en los que opera, sino también, como colaborador especialista ante las autoridades reguladoras.

CODERE es una empresa transparente y confiable, la única Compañía cotizada del sector del juego en España que opera en mercados muy regulados, sometidos a un estricto control administrativo.

INNOVACIÓN

Para CODERE, la innovación es la base del crecimiento, del desarrollo sostenible y de la diferenciación en el mercado. La Compañía apuesta por las nuevas tecnologías e investiga para obtener los mejores productos.

La relación de CODERE con los proveedores más punteros en desarrollos tecnológicos, combinada con su experiencia acumulada en diversos mercados y actividades, permite a la empresa disponer de las mejores plataformas tecnológicas del sector.

EXCELENCIA

CODERE pone al servicio de sus clientes la última generación de dispositivos de juego, para ofrecer la mejor experiencia de usuario. Ésta va acompañada de una óptima atención al cliente, magníficas instalaciones y una amplia oferta de servicios de restauración y entretenimiento de primer nivel.

CODERE se distingue por su propuesta de servicios integrales y de calidad basados en una atención flexible y personalizada.

RESPONSABILIDAD

CODERE colabora con las administraciones públicas de todos los países donde opera, y su propia Fundación, trabaja para mejorar el desarrollo del sector.

La Compañía proporciona garantías a los usuarios e ingresos fiscales a la Administración, al tiempo que limita el impacto social que pueda tener esta actividad a través de una gestión responsable del juego.

CODERE
en el mundo

MÉXICO

Terminales de juego: 18.750
Salas de juego: 90
Puntos de apuestas: 84
Hipódromos: 1

BRASIL

Puntos de apuestas: 7

PANAMÁ

Terminales de juego: 2.951
Salas de juego: 12
Puntos de apuestas: 63
Hipódromos: 1

URUGUAY*

Terminales de juego: 395
Salas de juego: 1

COLOMBIA

Terminales de juego: 5.663
Salas de juego: 54

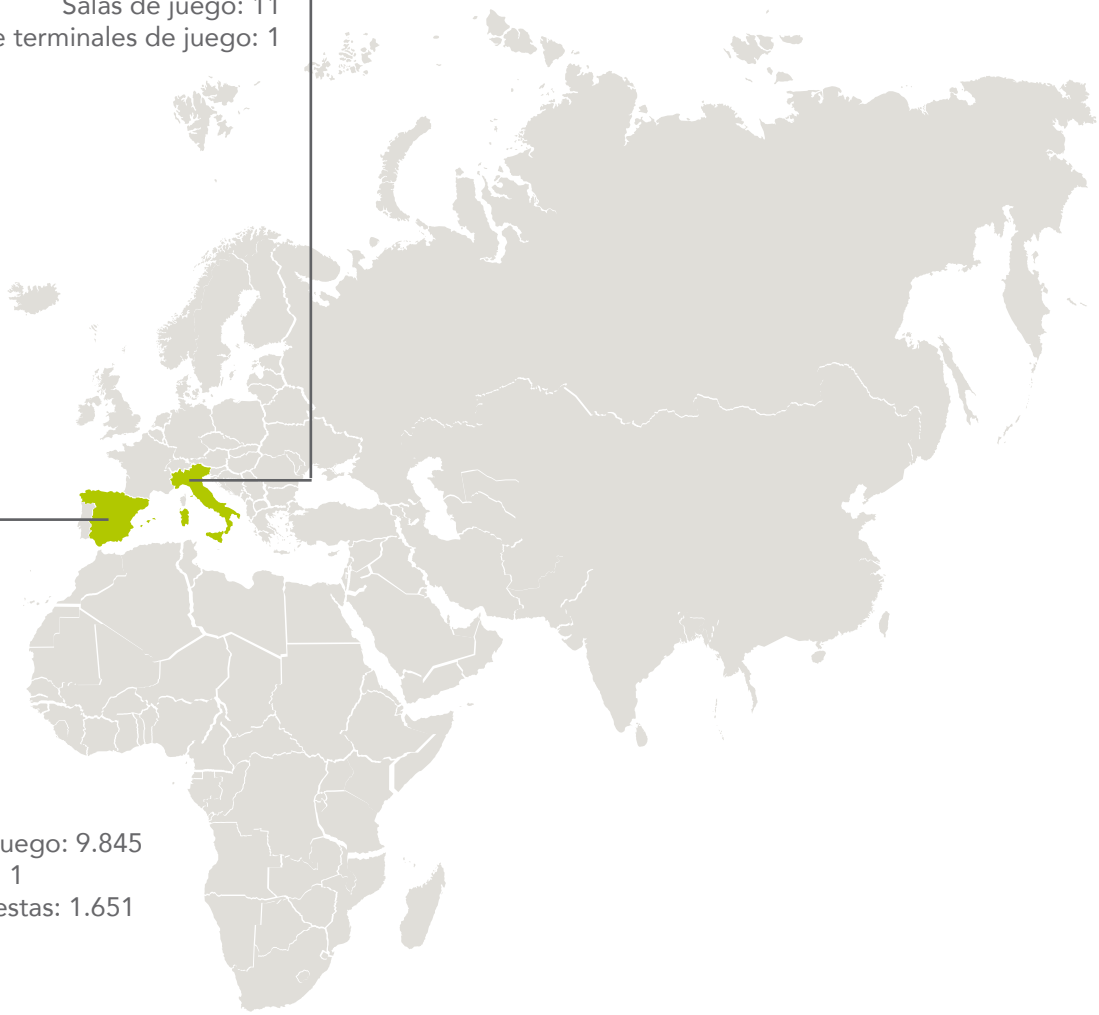
ARGENTINA

Terminales de juego: 6.951
Salas de juego: 14

(*) Debido a la consolidación bajo el método de equivalencia (reforma de la norma IFRS11), los datos de Hípica Rioplatense de Uruguay (HRU) no están incluidos.

ITALIA

Terminales de juego: 9.041 (7.632 AWP y 1.409 VLTs)
Salas de juego: 11
Concesión de red de terminales de juego: 1



ESPAÑA

Terminales de juego: 9.845
Salas de juego: 1
Puntos de apuestas: 1.651

ESTRATEGIA

A lo largo de 2015, CODERE ha implementado políticas de eficiencia que, unidas al buen comportamiento de mercados clave como Argentina y España, han permitido cerrar el año con crecimiento. En la actualidad, la Compañía está enfocada en el crecimiento y en aquellos proyectos de desarrollo de negocio que permitan maximizar sus ingresos en el futuro y su posición destacada en la industria, aprovechando las oportunidades que le brindan los diferentes mercados donde opera, especialmente en el mercado latinoamericano.

Además, CODERE promueve el desarrollo por parte de los reguladores de un cauce legal para nuevas modalidades de juego, innovaciones tecnológicas y plataformas que permitan operar los juegos de azar indistintamente de los canales on/off line, con todas las garantías.

CODERE
por países

ARGENTINA
mantenimiento del liderazgo

BINGO LA PLATA
BINGO LANUS
BINGO MAR MAR DEL PLATA
BINGO MORON
BINGO PUERTO MAR DEL PLATA
BINGO SAN JUSTO
BINGO SAN MIGUEL
BINGO LOMAS
BINGO MIRADOR
BINGO PEATONAL MAR DEL PLATA
BINGO RAMOS MEJIA
BINGO SAN MARTIN
BINGO SOL MAR DEL PLATA
BINGO TEMPERLEY

Argentina es el principal mercado del Grupo CODERE y un operador destacado con 14 salas en funcionamiento y 6.951 terminales de juego instalados. En la actualidad, CODERE gestiona el 28,8% de los puestos de máquinas en la Provincia de Buenos Aires. Entre las principales novedades de 2015 destaca el impulso de los clubes de fumadores, con presencia en el 65% de sus salas de juego, configuradas como espacios exclusivos, con terminales de última generación, servicio de restauración y atención personalizada.

Por otra parte, la Compañía sigue desarrollando iniciativas con un importante alcance social y promoviendo actividades en los municipios en los que está presente.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 6.951
Salas de juego: 14

INICIO DE LAS OPERACIONES
1991

CIFRAS 2015
Ingresos: 681,8 millones de euros
EBITDA: 146,1 millones de euros

HITOS 2015
Despliegue en un 65% de los clubes de fumadores en las salas de juego.

MÉXICO
impulso de la actividad en las salas

CODERE México es el mayor operador de salas de juego del país, con 90 salones. El último año, la Compañía abre seis nuevas salas y explota 18.750 máquinas, un 7,7% más que el año anterior. La Compañía lleva a cabo en 2015 una intensa actividad promocional y de entretenimiento en sus salas con el desarrollo de más de 1.300 eventos.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 18.750
Salas de juego: 90
Puntos de apuestas: 84
Hipódromos: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES
1998

CIFRAS 2015
Ingresos: 355,3 millones de euros
EBITDA: 91,5 millones de euros

HITOS 2015
La Compañía abre 6 nuevas salas de juego e impulsa las actividades de entretenimiento.

ITALIA

crecimiento local

En 2015, la Compañía mantiene su estrategia de crecimiento con la integración de nuevos operadores locales. Este año, firma con su socio GAP GAMES un acuerdo para la adquisición de PGO SERVICE srl, que opera máquinas en las regiones de Véneto, Friuli, Toscana y Lacio. En julio, CODERE anuncia la adquisición del 51% de las sociedades GARET srl y GAME OVER srl, con operación en Toscana y Umbría.

A final de año, en línea con el impulso al Juego Responsable desarrollado años anteriores, la Compañía pone en marcha de nuevo el taller itinerante *"En nombre de la Legalidad 2.0"*, una serie de encuentros en los que participan instituciones nacionales y locales, órganos de control y asociaciones. Estos encuentros, que desde 2011 han tenido lugar en las ciudades en las que CODERE desarrolla su actividad, pasan a una difusión en entorno digital en 2015.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 9.041 (7.632 AWP y 1.409 VLT)
Salas de juego: 11
Concesión de red de terminales de juego: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES
2001

CIFRAS 2015
Ingresos: 284,2 millones de euros
EBITDA ajustado: 26,7 millones de euros

HITOS 2015
La Compañía impulsa un crecimiento a través de operadores locales y desarrolla su acción de juego responsable a través del programa *"In nome della legalità 2.0"*.

ESPAÑA

despegue de las apuestas

En 2015 CODERE continúa su plan de expansión de las apuestas deportivas presenciales en La Rioja, Castilla y León y Extremadura, manteniendo una presencia global en las regiones reguladas en España. Además, comienza a operar su actividad online a través de codere.es bajo licencia nacional e incorpora los juegos de casino a su oferta de juego online. Por otra parte, a pesar de la reducción del parque de máquinas, la Compañía experimenta buenos resultados gracias a las mejoras en la gestión y a los mayores ingresos obtenidos por máquina.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 9.845
Salas de juego: 11
Puntos de apuestas: 1.651

INICIO DE LAS OPERACIONES
1980

CIFRAS 2015
Ingresos: 155,9 millones de euros
EBITDA: 24,6 millones de euros

HITOS 2015
CODERE lanza las apuestas deportivas en La Rioja, Castilla León y Extremadura. Opera codere.es bajo licencia nacional.

PANAMÁ

integración de la marca

CODERE gestiona en Panamá un amplio abanico de negocios: terminales de juego, casinos, salas de apuestas y un hipódromo. Los resultados de estas áreas de actividad se ven impulsados por las mejoras continuas que la Compañía realiza en sus instalaciones, con el fin de garantizar la excelencia en el servicio. En 2015, la Compañía finaliza la integración de la marca CrowN a nivel nacional e impulsa acciones orientadas al cliente. Además, celebra el 59º aniversario del Hipódromo Presidente Remón, único hipódromo en Centroamérica, y la graduación de la sexta promoción de su Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 2.951
Salas de juego: 12
Puntos de apuestas: 63
Hipódromos: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES
2005

CIFRAS 2015
Ingresos: 103,4 millones de euros
EBITDA: 11,8 millones de euros

HITOS 2015
Finaliza el proceso de integración de la marca CrowN y celebra el 59º aniversario del Hipódromo Presidente Remón.

COLOMBIA

consolidación del posicionamiento

CODERE consolida su posición de liderazgo en el mercado colombiano como uno de los más destacados operadores de terminales y salas de juego del país. En 2015, celebra el sexto aniversario de su marca premium CrowN Casinos, consolidada como una de las más relevantes en el mercado de casinos de gran formato. Adicionalmente, en el último trimestre del año, inicia la transformación de la sala Mundo Fortuna Vizcaya, ubicada en la ciudad de Medellín, para incorporarla a la oferta de la marca CrowN Casinos en el primer trimestre de 2016.

En 2015, la Compañía también se enfoca en el *Plan de Eficiencia Operativa* con estrategias de gestión en producto, comercial, A&B, operativa y gestión tecnológica y de recursos humanos, con el fin de aumentar la capacidad competitiva en todas las líneas de negocio. A lo largo del año también se pusieron en marcha las actividades para el cumplimiento de las obligaciones exigidas por el regulador Coljuegos.

ÁREAS DE ACTIVIDAD
Terminales de juego: 5.663
Salas de juego: 54

INICIO DE LAS OPERACIONES
1984

CIFRAS 2015
Ingresos: 28,7 millones de euros
EBITDA: 6,9 millones de euros

HITOS 2015
Posicionamiento de la marca CrowN como líder en diversión y entretenimiento. Fortalecimiento de marcas Fantasía Royal y Mundo Fortuna con implementación de actividades promocionales centralizadas con interconexión de salas de ambas marcas. Migración en modelos de gestión de salas en Línea Tradicional con implementación de esquema de gestión propia (sin terceros), en las sala Fantasía Royal Ferias y Fantasía Royal Cabecera.

URUGUAY

ampliación de la cartera de actividades

CODERE concentra sus operaciones en Montevideo y su periferia gestionando, junto a su socio SLI, el Hipódromo Nacional de Maroñas, el Hipódromo Las Piedras y las actividades derivadas: sistema de apuestas hípicas, salas de entretenimiento con terminales de juego y puntos de apuestas, a través de *simulcasting* (sistema de apuestas simultáneas por televisión vía satélite que permite el intercambio de carreras entre Europa, Norteamérica y Latinoamérica).

Por otra parte, la Compañía -que también opera el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa-, continúa en 2015 su campaña de posicionamiento de marca basado en el concepto "Emblema de Entretenimiento", redefiniendo las áreas de juego, los espacios VIP, creando una sala de slots para fumadores e impulsando el entretenimiento.

(*) Debido a la consolidación bajo el método de equivalencia motivado por la reforma de la norma IFRS 11, los datos de Hípica Rioplatense de Uruguay no están incluidos: 5 salas de juego, 24 puntos de apuestas, dos hipódromos y 1.868 puestos de máquinas.

ÁREAS DE ACTIVIDAD*

Terminales de juego: 395
Salas de juego: 1

INICIO DE LAS OPERACIONES

2002/2013

CIFRAS 2015*

Ingresos: 27,8 millones de euros
EBITDA: (3,1) millones de euros

HITOS 2015

Desde 2015 Uruguay cuenta con 12 clásicos en el *Tomo I del International Cataloguing Standards Book* de la IFHA, que devuelve la categoría internacional a las carreras más importantes del Hipódromo Nacional de Maroñas. Además, en 2015, el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa pone fin a las obras comprometidas con la Intendencia Municipal de Montevideo e impulsa sus áreas de entretenimiento con nuevos servicios, espacios y actividades para los clientes.

BRASIL

impulso de las apuestas internacionales

En los últimos años, CODERE Brasil ha emprendido numerosas iniciativas de impulso de las apuestas y el Turff internacional. A final de 2015, la Compañía prepara la actividad online de apuestas turfísticas de la mano de Jockey Club de Rio Grande do Sul y otros deportes para 2016.

El año anterior, la Compañía había alcanzado un acuerdo con Jockey Club do Rio Grande do Sul para la mejora de la infraestructura tecnológica e integración de las apuestas del JCRGS en el mercado internacional. Además, CODERE Brasil firmó un nuevo contrato con Hípica Rioplatense del Uruguay (HRU) y el Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS) para la integración internacional de los totalizadores de apuestas de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras, en Uruguay, y con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre.

ÁREAS DE ACTIVIDAD

Puntos de apuestas: 7

INICIO DE LAS OPERACIONES

2006

CIFRAS 2015

Ingresos: 2,4 millones de euros
EBITDA: (1,4) millones de euros

HITOS 2015

CODERE será el primer operador legal de apuestas online del país y prepara el lanzamiento de www.suaposta.com.br.

Principales hitos de NUESTRA HISTORIA

A lo largo de estos 35 años, CODERE ha desarrollado una importante carrera profesional en el sector del juego privado, marcada a través de los siguientes hitos:

1980

CODERE inicia sus actividades en Madrid.
Entra en los mercados de Cataluña y Comunidad Valenciana.
CODERE empieza en Colombia su expansión internacional.

1990

Comienza la gestión de las salas de bingo en Argentina.
Inicia operaciones en México con el grupo Caliente y CIE.

1999

Crédito sindicado por 45 millones de euros.
Se autoriza la instalación de máquinas en las salas de bingo de Argentina, lo que impulsa la rentabilidad del negocio.

2000

Expansión en Chile.
Consigue un crédito sindicado de 72 millones de euros.
Compra el Bingo CANOE, en Madrid.
Compra Operibérica y suma 3.500 nuevas máquinas a su negocio en España.

2001

CODERE obtiene un contrato de gestión de servicios en 16 salas de bingo italianas.
Monitor Clipper Partners invierte 40 millones de euros en CODERE.

2003

CODERE España S. L. suscribe un crédito mezzanine por 135 millones de euros.
Logra la gestión y reabre el Hipódromo Maroñas de Montevideo (Uruguay).
Segregación de los negocios: España e Internacional.

2004

Empieza a gestionar terminales de juego en Italia.
Comienza la gestión de TEB en México.
Compra el Grupo Royal en Argentina.
Emisión de bonos por 335 millones de euros.
Compra de Operbingo en Italia.

2006

Empieza a operar en Brasil.
Emisión de bonos por 160 y 165 millones de euros.
Compra de Bingo Palace y CODERE Network en Italia.
Retirada del mercado de Perú.
Compra de Recreativos MAE en Mallorca (España).
Adquisición de Promojuegos en México.
La familia Martínez Sampedro compra las participaciones de los hermanos Franco y los fondos ICG y MCP.
Permuta de activos entre Chile y Panamá.

2007

Salida a Bolsa de CODERE.
Adquiere el 49 % de ICELA en México.
Adquiere Maxibingo en Italia.
Renovación de algunas licencias de bingo en Argentina.
CODERE y sus socios obtienen una licencia para apuestas deportivas en el País Vasco (España).

2008

Comienza la introducción de sistemas *coinless* (*TITO*) en Argentina.
Victoria consigue la licencia para operar apuestas deportivas en la Comunidad de Madrid y abre la primera sala de apuestas en España.
Apertura de un nuevo casino en Panamá.
Inicia sus operaciones de apuestas deportivas en el País Vasco (España).

2009

CODERE gana la licitación para la reconstrucción y gestión del Hotel Casino.
Carrasco en Montevideo (Uruguay).
CODERE inaugura el Casino Crown Palatino en Bogotá (Colombia).

2010

CODERE consolida su posición en México y anuncia un acuerdo con el Grupo Caliente.
Adquiere seis casinos en Panamá.
Inicia sus operaciones de apuestas deportivas en Navarra (España).
Arranca la primera operación de bingo online en Italia a través de www.codere.it y la instalación de VLT en sus salas de juego.

2011

El Grupo CODERE firma una opción de compra de una participación adicional del 35,8 % en ICELA.
CODERE Italia cierra la compra de los operadores de máquinas FG Slot Services, Gap Games y Gaming Re a lo largo de 2011.
CODERE se convierte en el distribuidor exclusivo de *simulcasting i*nternacional, tras su acuerdo con Jockey Club do Paraná (Brasil).
Se aprueba el *Código Ético y de Conducta* del Grupo CODERE.
Inicio de las obras de rehabilitación del Hotel Casino Carrasco.

2012

CODERE coloca una emisión de bonos por 300 millones de US$.
Adquiere el 60% de la operadora Dalla Pria Service S.R.L. en Italia
La Compañía obtiene la licencia para la tenencia, uso y explotación del Hipódromo de las Piedras en Uruguay por 30 años y continúa con las labores de restauración en el Hotel Casino Carrasco.
Inaugura la sala CrowN Casino Zona T de Bogotá en Colombia.
Se renuevan hasta 2028 y 2029 cinco de las licencias que CODERE opera en salas de juego de la provincia de Buenos Aires (Argentina).
Obtención de las licencias de juego online para Madrid y territorio nacional.

2013

En Uruguay, reinauguración del Casino Carrasco.
Reapertura del Hipódromo Las Piedras.
Se celebra el 70 aniversario del Hipódromo de las Américas en México. Transmisión simultánea de las carreras del hipódromo a toda América del Norte.
Renovación de las licencias otorgadas a cinco salas de juego en Argentina.

2014

CODERE alcanza un acuerdo con los términos esenciales de la reestructuración del capital y la deuda del Grupo.
Acuerdo entre Uruguay y Brasil que permite el simulcasting internacional de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras en Uruguay, con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre.
CODERE lanza en España la web App de apuestas deportivas: www.codere.es

2015

Crecimiento de CODERE Italia a través de la compra de operadores locales.
CODERE España comienza a operar las apuestas deportivas bajo licencia nacional e incorpora a su actividad online los juegos de casino.
CODERE Brasil prepara el lanzamiento de su actividad online.
Finaliza el proceso de integración de la marca CrowN en Panamá.

Nuestra ORGANIZACIÓN

El Grupo CODERE está estructurado por regiones geográficas y unidades de negocio.

La Compañía desarrolla su actividad en Europa y Latinoamérica. CODERE Europa engloba las actividades en España –terminales de juego, salas de juego, apuestas deportivas y juego online– e Italia, –terminales de juego y salas de juego–. CODERE América centraliza, también por países, el control de las operaciones de cada una de las áreas de actividad.

En 2015, la Compañía inicia un proyecto de traslado de las mejores prácticas entre los distintos países de Latinoamérica con la intención de integrar las operaciones de México, Panamá y Colombia bajo la misma dirección, sita en México, a lo largo de 2016.

En Madrid se ubican la sede y los servicios centrales de la Compañía, responsables de la estrategia global y las políticas corporativas, relaciones institucionales, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades geográficas de negocio.

AMÉRICA

Presidente y Consejero Delegado de CODERE América
JAVIER MARTÍNEZ SAMPEDRO

URUGUAY

Director General Carrasco Nobile
IGNACIO GARCÍA

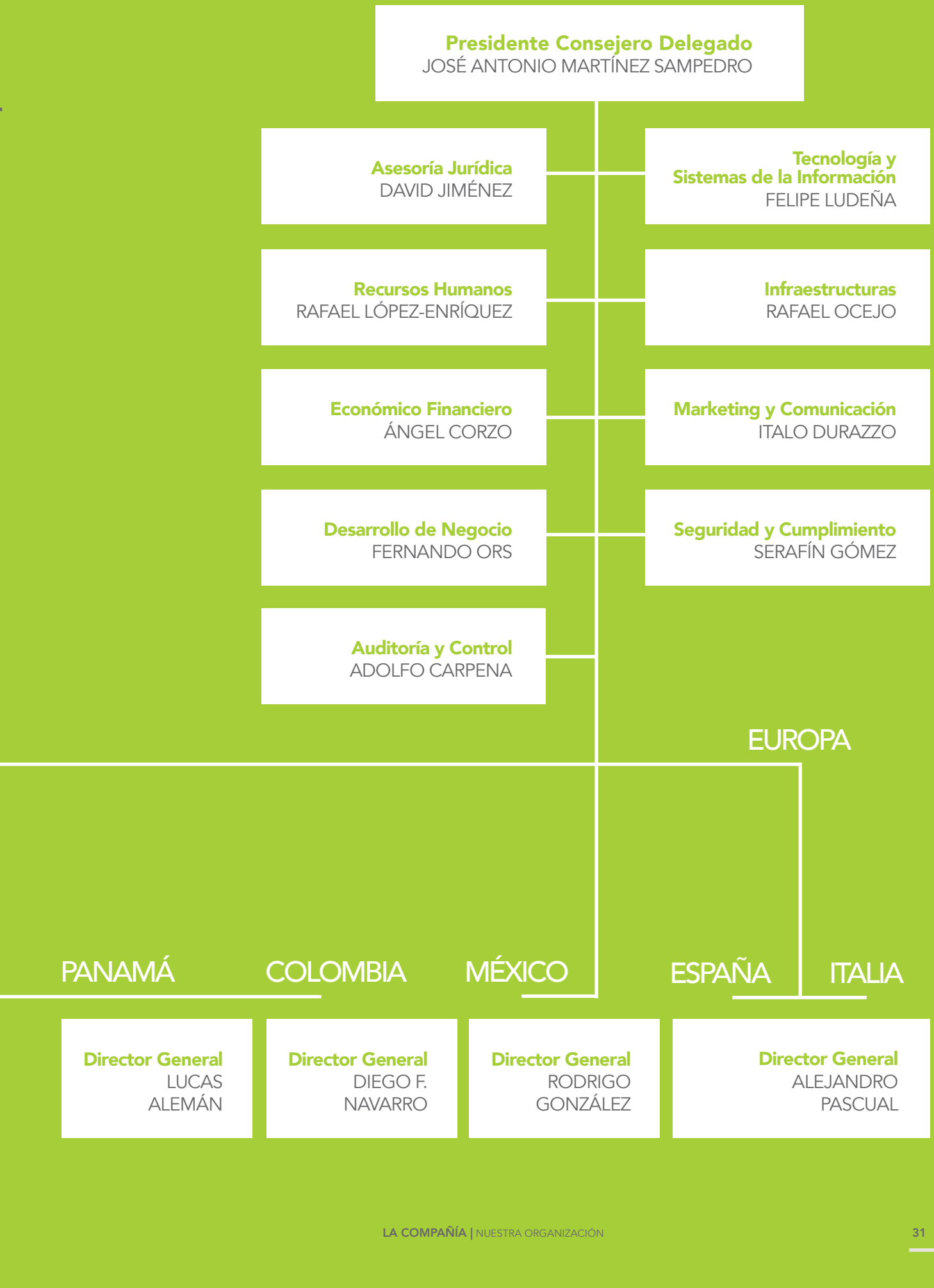
BRASIL

Gerente General Hípica Rioplatense
GABRIEL GURMÉNDEZ

Director General
ANDRÉ GELFI

ARGENTINA

Director General
BERNARDO CHENA


Presidente Consejero Delegado
JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ SAMPEDRO
Asesoría Jurídica
DAVID JIMÉNEZ
Tecnología y Sistemas de la Información
FELIPE LUDEÑA
Recursos Humanos
RAFAEL LÓPEZ-ENRÍQUEZ
Infraestructuras
RAFAEL OCEJO
Económico Financiero
ÁNGEL CORZO
Marketing y Comunicación
ITALO DURAZZO
Desarrollo de Negocio
FERNANDO ORS
Seguridad y Cumplimiento
SERAFÍN GÓMEZ
Auditoría y Control
ADOLFO CARPENA
EUROPA
PANAMÁ
COLOMBIA
MÉXICO
ESPAÑA
ITALIA
Director General
LUCAS ALEMÁN
Director General
DIEGO F. NAVARRO
Director General
RODRIGO GONZÁLEZ
Director General
ALEJANDRO PASCUAL

Principales
MAGNITUDES 2015

HIPÓDROMOS

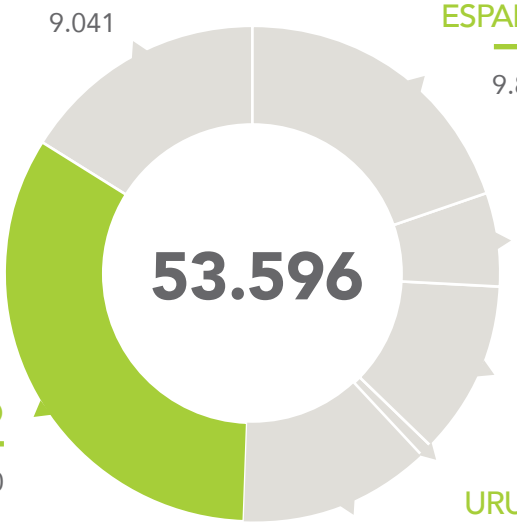
MÉXICO
1

PANAMÁ
1

Juego ONLINE

ESPAÑA

Terminales DE JUEGO



ITALIA
9.041

ESPAÑA
9.845

PANAMÁ
2.951

COLOMBIA
5.663

URUGUAY
395

ARGENTINA
6.951

MÉXICO
18.750

INGRESOS

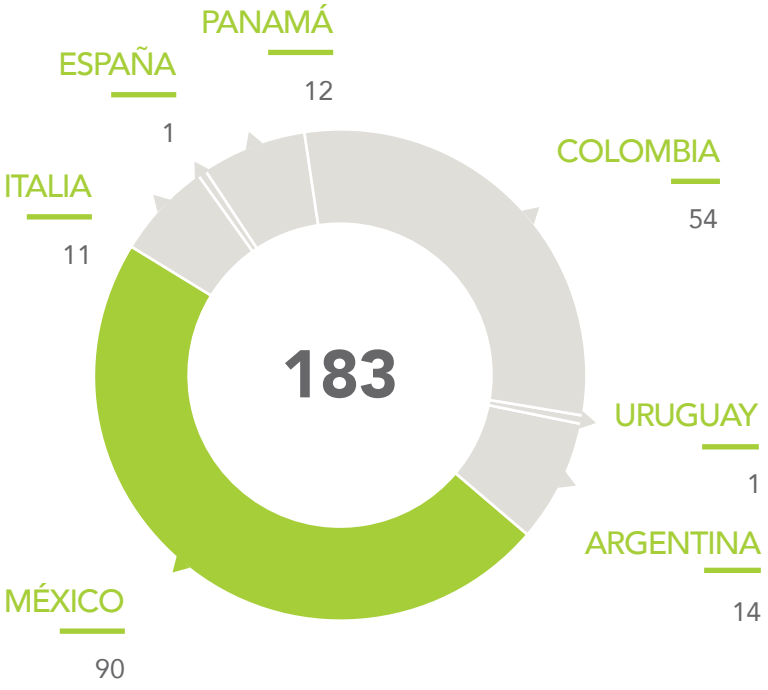
Unidades expresadas en millones de euros

13,7%
CAGR IFRS 2005-2015

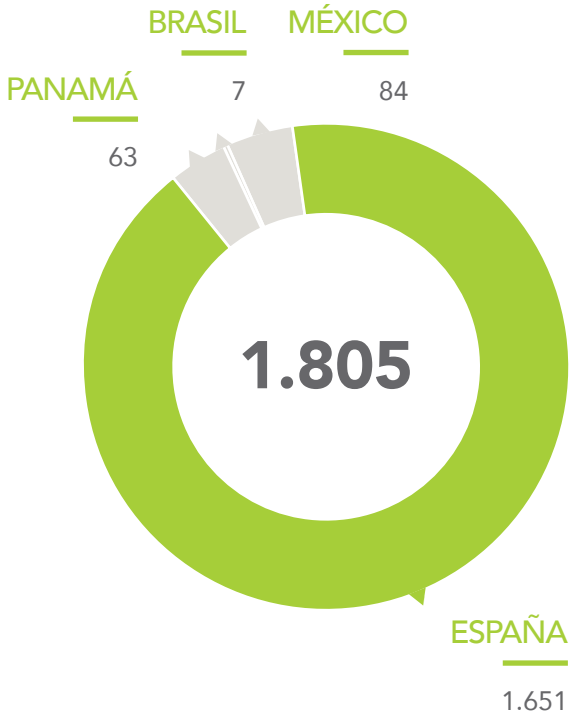
IFRS/NIIF: Normas internacionales de Información Financiera

CAGR: Tasa Compuesta de Crecimiento Anual

Salas DE JUEGO



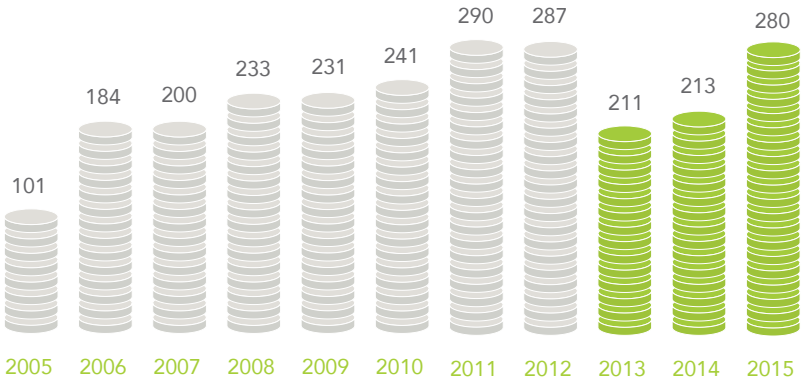
Puntos de APUESTAS



EBITDA

Unidades expresadas en millones de euros

10,8%
CAGR IFRS 2005-2015



2004-2008: Excluye operaciones interrumpidas
2008-2009: Excluye la venta y baja de activos
2013-2015: Datos ajustados según método de equivalencia

Informe
DE GESTIÓN

Análisis
EJECUTIVO

Los resultados del 2015 se vieron afectados por los distintos entornos macroecomómicos en los que opera la Compañía, los cambios regulatorios -especialmente en Italia, Panamá y Colombia-, el impacto fiscal de la Corte dei Conti en Italia, el proceso de reestructuración del Grupo y la evolución de las divisas en Latinoamérica.

La cifra de negocio a final del año alcanzó los 1.640 millones de euros, un 18% más que el año anterior, mientras que el beneficio bruto operativo ajustado alcanzó los 280 millones de euros, un 31% más que en 2014.*(*)*

Las operaciones desarrolladas en Argentina, México, Italia y España aportaron el grueso de los ingresos de CODERE en el ejercicio, seguidas de las de Panamá, Colombia, Uruguay y Brasil.

En 2015, el número total de puestos de máquinas creció un 2,7% hasta los 53.596 debido al mayor número de máquinas instaladas en Italia (9,3%), México (7,7%) y Argentina (5,9%), viéndose parcialmente afectado por el proceso de racionalización del parque en España (5,4%) y en otras operaciones (5,3%). La cartera de actividades de CODERE a cierre de 2015 se completó con 183 salas de juego y 1.805 puntos de apuestas deportivas, junto a la gestión de dos hipódromos en México y Panamá, además de la actividad online en España.

A lo largo de 2015, las inversiones de la Compañía alcanzaron los 65,9 millones de euros, de los cuales 47 millones se corresponden a mantenimiento y 18,9 a crecimiento.

A final del año, el Grupo CODERE contaba con un saldo de caja disponible de 110,3 millones de euros, habiendo dispuesto de la totalidad de la línea de crédito Senior.

(*) No incluye los elementos no recurrentes originados en la reestructuración financiera durante 2014 y 2015, ni el gasto asociado al acuerdo con la Corte di Conti el 3T2014 (Italia).

EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS

En **Argentina,** la facturación a cierre de 2015 alcanzó los 681,8 millones de euros, un 39,4% más que el ejercicio anterior, debido –principalmente– a la mayor media de recaudación por máquina (27,4%) y a la apreciación del peso argentino frente al euro (4,3%). El EBITDA acumulado a cierre de 2015 alcanza los 146,1 millones de euros, un 56,4% más que el año anterior. A tipo de cambio constante, éste habría alcanzado 139,4 millones de euros, lo que hubiera representado un crecimiento del 49,3%, respecto a 2014.

En **México,** los ingresos han crecido un 3,9% a nivel interanual en 2015 gracias a un incremento del parque instalado en las salas y a las nuevas aperturas. Este crecimiento se vio parcialmente compensado por la depreciación del peso mexicano. El EBITDA anual aumentó un 21,8% hasta los 91,5 millones de euros, debido a las medidas de ahorro y al incremento de los ingresos.

En **Italia,** los ingresos del año alcanzaron los 284,2 millones de euros, un 7,7% más que en 2014, gracias -en gran parte- a la mejora en la recaudación media diaria de las máquinas de juego AWP y VLT, al mayor número de terminales instalados y, en menor medida, a la mejora en los ingresos del bingo. El EBITDA ajustado de 2015 fue de 26,7 millones de euros, un 9,2% inferior al 2014, descontando el impacto asociado a la Ley de Estabilidad de 2015 en Italia.

En **España,** la facturación a cierre de 2015 alcanzó los 155,9 millones de euros, un 4% más que en 2014, especialmente por la mejora del negocio de apuestas deportivas y el de las máquinas en la segunda mitad de año. Como el año anterior, el EBITDA continuó mejorando hasta alcanzar los 24,6 millones de euros, un 39,8% más que en 2014.

En 2015 los ingresos se incrementan un 18,3% respecto al año anterior

OTRAS OPERACIONES

En **Panamá,** los ingresos aumentaron un 16,7%, principalmente por la apreciación del dólar frente al euro. Los gastos se incrementaron un 22,3% debido, principalmente, al efecto de las divisas así como a los gastos no recurrentes.

En **Colombia,** los ingresos de explotación se detrajeron un 8,6% afectado principalmente por la depreciación del peso colombiano frente al euro. Los gastos también se redujeron un 27,8% debido a las iniciativas de ahorro de costes y a la depreciación de la moneda local.

La facturación en **Uruguay** se incrementó un 52,7% debido a la mejora en los ingresos en las mesas de juego del Casino Hotel Carrasco y a la apreciación de la moneda local frente al euro. Los gastos se incrementaron un 17,4%, debido al aumento en los impuestos al juego y al cambio de moneda, principalmente.

Reveal
Help
Save/Alert
Expand
Hide
Keywords

Análisis
CORPORATIVO

REESTRUCTURACIÓN

El 2 de enero de 2014, el Consejo de Administración de CODERE acuerda presentar la comunicación prevista en el artículo 5 bis de la ley concursal. Las negociaciones con el comité de bonistas se alargaron durante meses. En septiembre de 2014, y tras un año de complejas negociaciones, CODERE firmó un acuerdo con sus acreedores financieros que puso fin a la situación de incertidumbre y definió las condiciones de la reestructuración financiera del Grupo.

A lo largo de 2015 tienen lugar distintos hitos del proceso de reestructuración. El 4 de diciembre, el Consejo de Administración convocó una Junta Extraordinaria de Accionistas tras la que se aprobaron, entre otros, la emisión de nuevas acciones ordinarias para el aumento de capital social de CODERE S.A. por un importe de 495 millones, lo que permitía llevar a cabo la capitalización de parte de la deuda existente del Grupo (que sería ejecutada el 6 de abril de 2016) y la creación de la sociedad CODERE Newco S.A.U. para llevar a cabo el procedimiento de cesión global de activos y pasivos desde CODERE, S.A. a CODERE Newco S.A.U. (dicha sociedad fue inscrita en el registro mercantil el pasado 24 de abril de 2016).

El 18 de diciembre de 2015, se aprobó el Scheme of Arrangement, proceso judicial ante la Corte Inglesa, cuya aprobación garantizaba que los contratos suscritos por la Compañía y más del 75% de sus acreedores, según lo establecido por ley, eran de obligado cumplimiento para el restante, y por tanto, efectivos.

La nueva estructura de deuda quedó conformada a través de un nuevo préstamo sénior, mediante la emisión de Nuevos Bonos Senior Privados por valor de 219 millones de dólares, cuya finalidad era sustituir el contrato de financiación sénior preexistente y obtener fondos para financiar el capital circulante y proyectos futuros, y nuevos bonos por valor de 739 millones de dólares (con un vencimiento a cinco años y un trimestre, con distintas características).

RELACIÓN CON LOS INVERSORES

A lo largo del año, una parte muy importante de la negociación de la reestructuración financiera se centró en reducir el endeudamiento de la Compañía para que ésta fuera sostenible, permitiendo la viabilidad del proyecto. El final del proceso de reestructuración tuvo lugar el 29 de abril de 2016.

CODERE trabaja constantemente para ganarse la confianza de los inversores en su proyecto de negocio. Durante 2015, y debido a la situación de la Compañía, la función del departamento de Relación con Inversores se ha centrado en la atención personal y telefónica de inversores, analistas y otros grupos de interés, atendiendo sus demandas informativas con total transparencia.

Orientación AL CLIENTE

El cliente en el centro DE LA ESTRATEGIA

En un contexto en el que el cliente es cada día más exigente, cuenta con mayor información e interacciona cada día más con las nuevas tecnologías, CODERE trabaja con un enfoque centrado en el cliente, segmentando adecuadamente cada tipología y recabando su *feedback* para conocer sus preferencias; de esta manera, puede presentar propuestas de valor más personalizadas a su comportamiento y expectativas, a través de los distintos canales y tipos de juego.

CLUBS DE FIDELIZACIÓN

Habiendo recibido 40 millones de visitas en los locales durante 2015, la Compañía se esfuerza por ofrecer a sus dos millones y medio de clientes una variada oferta de actividades de entretenimiento de todo tipo adaptada a los gustos y preferencias locales.

Se siguen de cerca las tendencias de los mercados del juego, tanto a nivel global, como su adaptación a cada realidad local, para enfocarse en el cliente en sus distintas vertientes: desde el conocimiento de los hábitos de comportamiento de juego, hasta la profundización en la experiencia vivida en las salas de juego, para conocer las percepciones de los clientes e identificar sus principales motivaciones.

Una de las principales metas es reforzar la relación con los clientes y asegurar su fidelidad a largo plazo, y por esta razón, la principal actividad es el desarrollo de clubs de fidelización, hoy activos en los principales mercados. En 2015, la Compañía se enorgullece de haber alcanzado la cifra de un millón y medio de socios afiliados, un 60% de sus clientes totales.

Cabe destacar el negocio de México, donde prácticamente el 100% del juego es realizado a través del programa de fidelidad. En Argentina, se han hecho importantes esfuerzos en este área, aumentando en 2015 los socios activos mensuales en más de un 20%. También en Europa existe un progreso importante: en España, con el desarro-

llo de la interesante oferta de juego online se alcanzó ya un registro superior a 100.000 clientes.

Las actividades relacionadas con los clubs de fidelización son las que acaparan la parte más relevante de las inversiones de Marketing y gestión comercial, con una tendencia creciente año tras año, dada la clara apuesta de CODERE por la satisfacción de sus clientes. A través de estos programas, se retorna a los socios una parte de las ganancias que la Compañía obtiene con su juego. El contenido de los programas de fidelización se enfoca en ofrecer al socio aquello que más valora, recompensando su fidelidad a CODERE. Son programas de contenido variable según el tipo de socio, el mercado, la línea de negocio y siempre adaptándose a las restricciones legales de cada país.

Para gestionar este gran activo del negocio que son los socios, CODERE continúa invirtiendo en el desarrollo de un potente sistema de información CRM propio, denominado SPACE, que permite la completa integración de todas las actividades de gestión de clientes a través de una única herramienta homogénea, proporcionando importantes ventajas al negocio.

ADAPTACION A UN CLIENTE CADA DÍA MÁS DIGITALIZADO

Conscientes del progresivo desarrollo digital, CODERE avanza en estrategias cliente-céntricas que no sólo incorporan instrumentos digitales tales como las páginas web o las redes sociales para interactuar con el cliente, sino que también progresa en construir ofertas personalizadas a los gustos propios de cada cliente, accesibles cuando el cliente está en las salas de juego como cuando se conecta a través de su teléfono móvil.

RESEARCH CONTINUO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE Y DEL SERVICIO

Para conocer a fondo, en todas sus dimensiones y características, las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, CODERE ha desarrollado un modelo robusto de medición y analítica del cliente. A través del mismo, se conocen aspectos tales como el perfil socio demográfico del cliente, sus hábitos y su nivel de recomendación, lealtad y satisfacción.

Los modelos únicos de investigación de CODERE profundizan en las palancas o *drivers* más relevantes que determinan la mejor experiencia del cliente. A través de estos modelos, se detectan *needs and gaps* que generan las mejoras necesarias, convirtiéndose en una materia prima esencial de la gestión cotidiana del equipo de operaciones. Como resultado, se consigue un mayor enfoque "Cliente céntrico" en un proceso continuo de mejora operativa del servicio.

A través de una medición continuada a lo largo del tiempo, del intercambio de *best practices* y resultados de los planes de acción entre países, se va desarrollando un *"Client Intelligence"* a nivel internacional que permite orientar mejor las estrategias y planes de acción, además de una gestión más eficiente de los recursos.

Para el seguimiento de los distintos *touch points* del *Customer journey* del cliente, se cuenta con herramientas de medición como el *Mystery shopper,* instrumento que, complementando los análisis de experiencia de cliente anteriormente mencionados, contribuye a reforzar cada día en la organización la cultura de ofrecer a los clientes de CODERE el mejor servicio y la mejor propuesta de valor.

CLIENTE

4 Áreas de ACTIVIDAD

Terminales
DE JUEGO

CODERE desarrolla su negocio en cinco áreas de actividad y en 2015 gestiona: 53.596 máquinas recreativas, 183 salas de juego (bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia), 1.805 puntos de apuestas deportivas, 2 hipódromos, además de desarrollar actividad online. La actividad de la Compañía se adapta a la regulación de cada país y la gestión de sus operaciones se ajusta a las peculiaridades de los ocho mercados locales en los que opera.

NOTA: Debido a la consolidación bajo el método de equivalencia motivado por la reforma de la norma IFRS 11, los datos de Hípica Rioplatense de Uruguay no están incluidos: 5 salas de juego, 24 puntos de apuestas, dos hipódromos y 1.868 puestos de máquinas.

TERMINALES DE JUEGO

Las máquinas de juego son el origen de la actividad de CODERE en el sector y constituyen uno de sus principales áreas de negocio. En 2015 , la Compañía opera 53.596 máquinas, un 3% más que el año anterior en México, España, Italia, Argentina, Colombia, Panamá y Uruguay, mercados muy distintos entre sí y que presentan diferentes estados de madurez.

Cada año, los profesionales del Grupo analizan los gustos y preferencias de los consumidores y las necesidades de los establecimientos para satisfacer sus demandas y prestar a los clientes y usuarios un servicio integral de calidad a través del análisis, renovación y rotación de modelos de máquinas, atención comercial, gestión de recaudación, servicio técnico o servicios de gestoría, ente otras actividades desarrolladas.

CODERE OPERA 53.596 TERMINALES DE JUEGO

Las máquinas están situadas en salas de juego, locales de hostelería, casinos e hipódromos, y ofrecen premios en metálico según las apuestas que realizan los usuarios.

Los diferentes tipos de terminales de juego se adaptan a las características de cada mercado:

• **Máquinas AWP (Amusement With Prize):** Máquinas que pagan premios en metálico como resultado de un porcentaje de apuestas totales sobre un ciclo predeterminado de juegos. En España, CODERE opera máquinas tipo B y en Italia, máquinas Comma 6A.

• **Slots Casino:** Máquinas de casino o de azar. Son aquellas que, a cambio de una determinada apuesta, conceden al usuario un tiempo de juego y -eventualmente- un premio que dependerá siempre del azar. CODERE opera este tipo de terminales en Argentina, Panamá, Colombia, México y Uruguay.

Salon de CODERE JUEGOS

• **Terminales Electrónicos de Bingo (TEB):** Máquinas que incorporan juegos similares a los practicados mediante cartones dentro de las salas de bingo autorizadas. CODERE opera TEB, principalmente en España.

• **Terminales VLT (Video Lottery):** Máquinas con premio en metálico procedente de un porcentaje del total jugado mediante un sistema de estadística aleatoria que CODERE opera, hasta el momento, en Italia.

• **Bingo Electrónico:** Juego en red basado en el bingo que permite jugar a varias personas simultáneamente a través de internet mediante una pantalla táctil. Cuenta con una estructura de premios que combina los tradicionales premios compartidos, con premios individuales, como principal atractivo. En España, estos terminales están ubicados en la sala CANOE.

ESPAÑA

Las máquinas recreativas representan el origen del negocio del Grupo CODERE, que en la actualidad sigue manteniendo una posición destacada en esta actividad. Pese a la dura competencia y la situación del juego en España, la Compañía sigue considerando prioritario este segmento para el desarrollo de su negocio.

En la segunda mitad de 2015, se obtienen resultados positivos en esta unidad, incrementándose la recaudación media diaria hasta un 6,5% respecto a 2014, derivada de las mejoras de gestión introducidas y gracias a la recuperación económica del país.

A lo largo del año, CODERE ha llevado a cabo una racionalización de las máquinas menos competitivas, un 5,4%, hasta las 9.845 unidades que, junto a las medidas de optimización implementadas, han permitido a la Compañía ser más dinámica y mejorar su eficiencia operativa.

Por otra parte, CODERE lanza en 2015 **CODERE JUEGOS,** un proyecto de branding y decoración en los salones de juego de su propiedad, bajo una imagen joven que se resume en el concepto *"Hoy es tu día de suerte"*. Estos espacios mantienen el estilo de CODERE Apuestas adaptados al espacio de máquinas. Esta nueva imagen fue utilizada por primera vez en Valencia y Baleares.

ITALIA

CODERE opera en Italia una importante red de interconexión de terminales de juego, CODERE Network, así como terminales AWP y terminales de Videolottery (VLT). Esta modalidad se incorporó al mercado gracias a los cambios regulatorios de 2009.

A final de 2015, CODERE Italia contaba con un parque de 9.041 máquinas, un 9,3% más que el año anterior (7.632 AWP y 1.409 VLT). Los ingresos del país crecieron un 7,7%, en gran medida por la mejora en las medias diarias por máquina que se incrementaron un 4,1% y un 2,5%, respectivamente, respecto al 2014.

Por otra parte, la Compañía ha mantenido su política de crecimiento a través de la integración de operadores locales. En el mes de julio, CODERE Italia firma, a través de su socio GAP GAMES, un acuerdo para la adquisición del 100% de PGO SERVICE srl, una Compañía que operaba en el ámbito de las máquinas de entretenimiento en las regiones de Véneto, Friuli, Toscana y Lacio, dando servicio a unos 300 puestos de juego a través de la conexión de unos 850 máquinas. En octubre, la Compañía hace pública la operación de adquisición del 51% de las sociedades GARET srl y GAME OVER srl, que operan en Toscana y Umbría, y que permiten la conexión de unos 430 terminales en 130 locales de juego.

MÉXICO

CODERE se estableció en México en el año 1998 gracias a las alianzas de negocios con CIE y el Grupo Caliente. Desde el inicio de sus operaciones en el país, CODERE ha sido pionero en el sector de juegos con apuesta y sorteos. En la actualidad, CODERE es el mayor operador de salas de juego en México con 90 salas a final de 2015. Asimismo, la Compañía opera allí 18.750 terminales de juego que se ubican dentro de salas de juego y el Hipódromo de las Américas. En 2015, el número de terminales se incrementó un 7,7% tanto en sus salas existentes como en sus seis nuevas salas de juego.

ARGENTINA

CODERE centra la actividad de terminales de juego de Argentina en la provincia de Buenos Aires, siendo uno de los líderes del sector. La Compañía explota en este país 6.951 terminales de juego, un 5,9% más que el año anterior, incrementándose su recaudación interanual acumulada también un 35,2% en 2015.

Máquinas de juego en Bingo La Plata (Argentina).

En las salas de juego, CODERE cuenta con máquinas de última generación, progresivos, slots de vídeo póker y ruletas electrónicas. Las slots poseen el sistema de pago *Ticket In-Ticket Out* para mayor comodidad del jugador y, en todas las salas, la Compañía cuenta con slots conectados que acumulan un premio común que se incrementa jugada a jugada.

La Compañía incluye a su oferta de entretenimiento –en 9 de sus 14 salas- los Clubes de Fumadores, que cuentan con un espacio exclusivo de máquinas de última generación, servicio de cafetería y gastronomía y una excelente atención personalizada.

COLOMBIA

Según la normativa del regulador Coljuegos, todo el parque de máquinas de casinos debe estar conectado y transmitiendo información en línea al regulador en 2016. CODERE inició la interconexión del primer paquete de máquinas (el 30% sobre el inventario) el 1 de octubre de 2015. En mayo y noviembre de 2016 está previsto afrontar el 30% y el 40% restante, respectivamente.

Cartel de Torneo Texas Hold'em de CrowN Casinos.

A lo largo de 2015, la Compañía llevó a cabo la actualización tecnológica de 383 terminales con conversión a nuevos juegos y plataformas, así como la renovación de billeteros en 253 terminales de juego, principalmente en los casinos Fantasía Royal y salones sin marca de la línea de negocio tradicional.

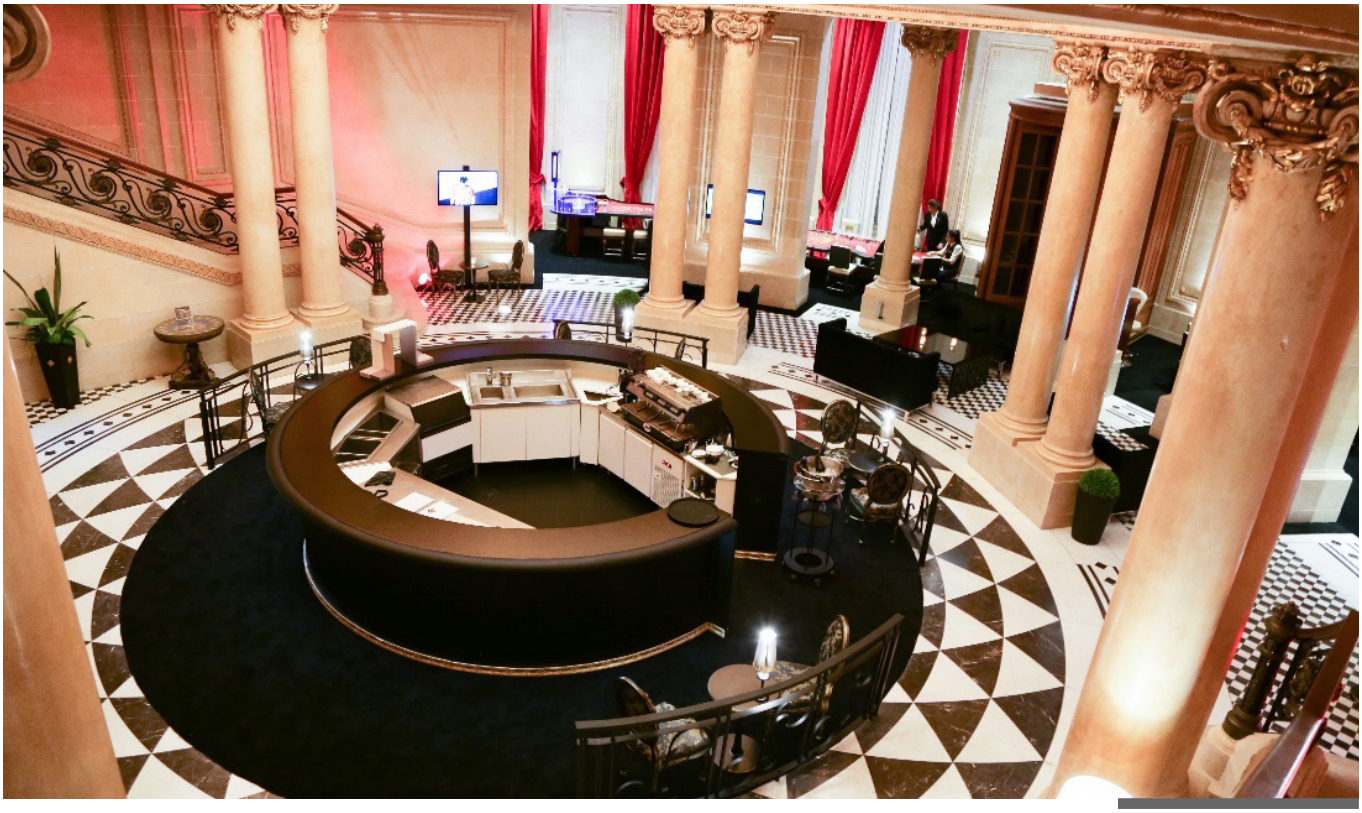
En cuanto a la gestión de producto, se ejerció la opción de compra de 25 máquinas que operaban bajo el modelo de participación y se implementó el sistema cashless en las salas Mundo Fortuna Bocagrande, Country 79 y Vizcaya. Asimismo, se realizó el cambio en la configuración del porcentaje de premios en las salas CrowN Casinos y la reconfiguración de los premios misteriosos, incrementándose las posibilidades de premio para los clientes.

A nivel de infraestructura, se realizó un cambio en la configuración de los *layout* de las salas, distribuyendo algunas máquinas entre los casinos. Se amplió la terraza en CrowN Palatino, pasando de 9 a 40 máquinas, y se adecuó una terraza en CrowN Cali con la incorporación de 40 máquinas de la sala general del casino.

Por su parte, la marca CrowN incorporó, en un nuevo formato y con mayor intensidad, la oferta de *Texas Hold'em*.

En la gestión de mesas de casino, se realizó la reconfiguración de Hold con cambios de reglas en los juegos de Black Jack y cambios en los pagos en juegos de ruleta.

En relación al bingo, se llevó a cabo un trabajo de reconfiguración de partidas, con partidas garantizadas y simultáneas más frecuentes, aumentando la venta de cartones respecto al año anterior. La Compañía también llevó a cabo una formación para el personal de mesas y máquinas en búsqueda de la excelencia en el servicio y la satisfacción total de los clientes.



Interior Casino Carrasco, Sala VIP Palace Club (Uruguay).

PANAMÁ

Las máquinas de juego también constituyen el origen de la actividad de CODERE Panamá. En 2015, el número de terminales se reduce un 6,1% hasta las 2.951 máquinas. La unificación de sus casinos bajo la marca CrowN favorece su posicionamiento como líder del entretenimiento en casinos completos del país, al tiempo que le permite mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

En el último año, gracias a la tecnología avanzada y la actividad de marketing orientado al cliente, se consigue la personalización de la actividad promocional. Asimismo, se consolidan las incorporaciones tecnológicas de años anteriores como el sistema *win systems* (de procesamiento de transacciones sin error) o las últimas innovaciones en máquinas multi-juego, diversificando la oferta de entretenimiento, respecto a las máquinas tradicionales.

URUGUAY

CODERE inauguró en marzo de 2013, a través del consorcio Carrasco Nobile (del que es accionista mayoritario), el Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa, un hotel de lujo con un casino de vanguardia de más de 3.000 metros cuadrados, distribuidos en dos niveles. El casino cuenta con 20 mesas de juego y 395 slots de las marcas más reconocidas a nivel internacional, además de contar con increíbles progresivos unidos a diferentes grupos de slots con diversas modalidades y progresivos *stand alone*. Cada mes se celebran allí distintos torneos con premios importantes.

En 2015, Casino Carrasco inaugura dos salas vip denominadas Palace Club (sala vip de mesas) y Palace Point (sala vips para jugadores de slots). Ambas salas han sido diseñadas, tanto en su estructura de personal, como en su infraestructura, para recibir a los más selectos clientes de juego que acostumbran a visitar salas de Las Vegas, Europa y los mejores casinos de América Latina.

Salas
DE JUEGO

CODERE es un operador de referencia internacional que gestiona 183 salas de juego en los países en los que está presente, un 4% más que el año anterior, que incluyen: bingos con máquinas, casinos, salas de máquinas en los hipódromos y salones de juego con marca propia. En los últimos años, la Compañía ha realizado un importante esfuerzo inversor en este segmento, convirtiéndose en el operador líder en Latinoamérica, especialmente en México y en Argentina, en la provincia de Buenos Aires.

CODERE CUENTA CON 183 SALAS DE JUEGO EN 2015:
90 México, 54 Colombia, 14 Argentina, 11 Italia, 12 Panamá, 1 Uruguay (*), 1 España

(*) NOTA: Debido a la consolidación bajo el método de equivalencia, no se incluyen 5 salas de juego operadas por HRU en Uruguay.

ESPAÑA

CANOE es una de las salas de juego más emblemáticas de Europa y lleva más de un tercio de siglo liderando el ocio de la capital. En 2015, la sala pone en marcha un plan de revitalización que conlleva un rediseño de su espacio y el impulso de su zona de ocio para el disfrute de las más de 400.000 visitas anuales de la sala.

A principios de 2015, la Compañía lanza su gran barra central, modernizando sus instalaciones. Alrededor de esta barra de 28 m2 se distribuyen el resto de espacios de ocio y restauración de la planta superior, unificando visualmente las distintas zonas y favoreciendo el tránsito de los clientes.

Cartel de la inauguración de la Terraza CANOE

En 2015 también se inaugura la Gran Terraza CANOE, un nuevo espacio acondicionado en la sala inferior donde los clientes pueden jugar al bingo y disfrutar de una variada oferta de juego. Anexo a la sala de bingo, se encuentra este espacio de 400 m2 -el más grande de Madrid- que cuenta con 168 plazas de bingo y más de 40 puestos de máquinas (ruleta, terminales B3, máquinas multijuego) y apuestas deportivas, en el que está permitido fumar.

Su inauguración tuvo lugar el primer fin de semana de octubre, con el arranque de la temporada de otoño de la sala, a través de una fiesta temática ambientada en los años 20', que contó con numerosas animaciones y premios entre los asistentes. Junto a estas novedades, también destaca el impulso de las apuestas deportivas. CANOE cuenta con el espacio de CODERE Apuestas más grande de España, con más de 21 terminales, y simultanea su oferta de juego con la actividad online. La sala, pionera en acoger las apuestas deportivas presenciales en España en 2008, se ha convertido en un punto neurálgico para los aficionados al deporte y las apuestas y donde además, pueden disfrutar del deporte en vivo a través de las pantallas de su planta principal.

En el interior del Bingo CANOE, los clientes también pueden disfrutar de una zona multiproducto que cuenta con 30 máquinas de juego y multipuesto, 62 terminales de juego de bingo y 3 ruletas electrónicas. Además, los premios constituyen uno de los principales atractivos de la sala CANOE. Sólo en 2015, se entregaron alrededor de 45 millones de euros entre los distintos juegos.

A lo largo del año, la sala impulsa una intensa actividad de sorteos y ofrece interesantísimos premios, que se convierten en uno de los mayores reclamos para su público. En 2015, además, se repartieron alrededor de 45.000 euros en premios a través de las distintas acciones promocionales, -adicional a los premios de la sala-.

CANOE también puso en marcha numerosas campañas para impulsar la actividad del bingo, las apuestas o atraer tráfico a la sala, bien aprovechando los encuentros deportivos como el Real Madrid-Valencia (del 9 de mayo) con el *Bingool*, o la celebración del Clásico Madrid-Barça, o campañas específicas como el *"Triple ganador"*, el *"Strike ganador"*, *"#ApuestoalBasket"*…o el *"BingoBang"*, además de sorteos con motivo de la Feria de Abril, el día de la Madre, Gran Prix, etc.

A final de año, también tuvo lugar la celebración del 37 aniversario de CANOE que contó con animaciones, sorteos y tarta de cumpleaños.

ITALIA

CODERE es el primer operador de salas de juego de Italia con 11 salas y 9.041 máquinas, incluyendo terminales VLT (Videolottery). Tres de estas salas están entre las cinco mayores del país y una de ellas, el Bingo Re, es una de las más importantes de Europa continental. La Compañía completa su oferta de ocio con servicios de restauración y entretenimiento.

En 2015, se han llevado a cabo numerosas iniciativas, campañas y promociones en las salas de juego, así como concursos y eventos. Entre ellos, destaca la puesta en marcha del concurso fotográfico: *"Me fío de ti"*, de apoyo a las mascotas, que movilizó a los clientes desde el mes de agosto a octubre. A lo largo del año se han celebrado otras actividades en las salas como aniversarios, eventos culinarios o eventos temáticos con motivo de San Valentín, Día de la madre y espectáculos de humor o música, entre otras.

Por otra parte, con ocasión de la feria del juego ENADA, el 14 de octubre CODERE organizó la fiesta *James Bond Party*, un importante evento para clientes y socios en el Palacio Montemartini.

Equipo de CODERE Italia en la James Bond Party.

MÉXICO

Durante 2015 se han desarrollado más de 1.300 eventos en las diferentes salas, como Aniversarios, Día Yak, Mega Bonus, fiestas tematizadas, San Valentín, Día de la madre, Día del padre, Fiestas Patrias, Día de los muertos, Navidad y Año Nuevo. A lo largo del año también se realizaron alrededor de 980 campañas de comunicación de las promociones en sala, además de 2 campañas de la marca YAK y Royal YAK, con gran repercusión entre los clientes.

En 2015, CODERE México también firmó convenios con patrocinadores para incluir la marca YAK en los eventos de Box, teniendo una gran visibilidad en los grandes eventos deportivos y temáticos, desarrollando una intensa comunicación hacia los clientes en las salas y desarrollando numerosos eventos en sus mesas de juego, bingos, salas, etc.

COLOMBIA

CODERE gestiona en Colombia 53 salas de juego, principalmente ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali, y se consolida como la primera operadora de salas de juego del país.

En cuanto a la gestión de clientes, se realizaron ajustes optimizando los recursos asignados ,dirigidos a impulsar la nueva estrategia de beneficios para los clientes de EL CLUB, tales como bonos promocionales para la unidad de máquinas y mesas de casinos -bajo un nuevo sistema CRM en la plataforma SIEBEL que se comunica con el aplicativo de máquinas y mesas (SMAC)-, además del fortalecimiento de actividades promocionales y nuevos procesos en la gestión de clientes.

En 2015, también se implementó El Club de Lealtad en mesas, con el desarrollo de un nuevo aplicativo de *"player tracking"* sobre juego real, con reformulación de beneficios y cambios en la política de gestión de bonos promocionales.

También se impulsaron estrategias enfocadas en la captación de nuevos clientes, fortaleciendo el posicionamiento de liderazgo, diversión y entretenimiento en el país.

En cuanto a la gestión de alimentos y bebidas (A&B), se realizó una simplificación de la oferta de la carta menú con reducción en los precios de venta para el público y se definieron los beneficios y descuentos especiales para los clientes de EL CLUB. Asimismo, se revisaron los procesos y proveedores con el fin de reducir los costes de ventas.

Por otro lado, se implementó el sistema MICROS en las salas CrowN Cali y CrowN Palatino, quedando las 5 salas CrowN con el software de gestión de A&B que optimiza los procesos de consolidación de la información, la gestión y el control de esta área.

Por último, en la sala Mundo Fortuna Vizcaya, se realizó la conversión hacia la marca CrowN Casinos con una inversión proyectada de $1.400 millones, haciendo un cambio en la distribución de las unidades de negocio de máquinas y bingo e incorporando la unidad de negocio de mesas de casino, con 4 mesas de juego, y la unidad de alimentos y bebidas (A&B). Asimismo, se adecuó una terraza para ubicar 16 máquinas recreativas adicionales, reconfigurando las áreas de servicio.

La gestión de clientes también se fortaleció en las otras marcas de la Compañía (Fantasía Royal y Mundo Fortuna) a través de diferentes estrategias vinculadas al *Club de Lealtad*, replicando los modelos de gestión implementados en salas CrowN, lo que permitió analizar y orientar las estrategias a clientes sobre un eje transversal para todas las salas que cuentan con el esquema de lealtad online.

En gestión comercial, se mantuvo el modelo de gestión promocional de marca centralizada abarcando todas las salas Fantasía Royal (23 salas) y 40 locales SSM (Salones Sin Marca), y se fortaleció la estrategia con generación de contenido adicional como Mega Royal, Megalotto y Bingo promocional generado desde oficinas centrales con cobertura multisala (Fantasía Royal, Mundo Fortuna y Salones sin marca) con canje de cartones vía Club de Lealtad.

En la gestión operativa, se continúa con la migración del modelo gestor tradicional a *free lance* con mayor capacidad de gestión y mayor participación de ingreso para CODERE completando, a cierre del ejercicio, 18 salas. Asimismo, se inició la estrategia de migración de salas con operación participada a operación propia, logrando la migración de la sala Fantasía Royal Ferias y la Fantasía Royal Cabecera a final de año.

En términos de la estrategia de servicio, se impulsa el modelo denominado *"Actitud Eres Tú"*, un programa que busca despertar el interés de los empleados a través de actividades que promuevan la motivación, integración y generación de compromisos, reflejándose en el trato personalizado y el servicio al cliente.

Simultáneamente, en gestión de servicio, se continuó con el programa "HABITOS" y Protocolo de servicio con el entrenamiento semestral (presencial/e-learning) a todo el personal dependiente de gestores de las salas, como requisito para vincularse al modelo *"Actitud Eres Tú"*.

ARGENTINA

CODERE Argentina es el mayor operador de salas de bingo de la provincia de Buenos Aires y cuenta con 14 salas en funcionamiento, gestionando el 28,8% de los puestos de máquinas.

A partir del plan de expansión definido para 2015, varias salas han incrementado

su capacidad destacando: Lomas de Zamora, con un incremento de su parque en 74 puestos, la Sala de San Miguel, con un incremento de 50 puestos y la Sala de Morón, con 105 slots instalados.

Asimismo, en 2015, la Compañía ha desarrollado una intensa actividad en todas sus salas incluyendo una diversa cantidad de eventos como aniversarios, eventos especiales y gastronómicos, shows musicales con figuras locales o actividades de fidelización, que posicionan a la Compañía como la empresa con la oferta de mayor calidad para la diversión y el entretenimiento.

A través de las fiestas de aniversario, las salas de CODERE muestran todo su esplendor con ambientaciones cuidadas, la mejor gastronomía y espectáculos pensados para sorprender a los clientes. En 2015, se desarrollaron innumerables eventos como aniversarios y eventos en fechas especiales como Día de la mujer, Día del padre, San Valentín, etc.

EL CLUB, el Programa de Fidelización de las salas de juego, continuó otorgando beneficios a sus socios a través de promociones especiales, sorteos exclusivos y atención personalizada. En la actualidad, y en línea con la estrategia comercial, se personalizan las distintas propuestas en función del perfil del socio, impulsando la captación, retención o su reactivación.

A lo largo del año, también se ha dado continuidad a las acciones realizadas dentro del programa EL CLUB: Sorteos Conectados, Sorteos Mensuales, campañas exclusivas como *"Socios Referidos"* y promociones para realizar *"Canjes por dinero en efectivo"*.

Entre las acciones especiales destaca el concurso literario *"Mi mejor día en el Bingo"*, donde se invitó a los socios a escribir una historia acerca de las mejores anécdotas dentro de la sala, poniendo de relieve la importancia de las salas como lugar de encuentro y diversión.

Aniversario de una sala de CODERE Argentina

PANAMÁ

CODERE Panamá gestiona 12 casinos que se integran bajo la marca CrowN. En 2015, se cierra este proceso integrador en el resto de las cinco salas de juegos a nivel nacional, reafirmando la posición de la Compañía en el país en el sector de apuestas y entretenimiento.

La consolidación de la marca en todo el territorio panameño, no sólo ha permitido la homologación de todos los sistemas simplificando muchos aspectos operativos, sino además, mejorar el servicio a los clientes y dar una mayor visibilidad a nivel internacional. A lo largo del año, CODERE Panamá pone en marcha numerosas iniciativas en las salas con motivo de los aniversarios, eventos, lanzamientos, e inauguraciones con gran asistencia y acogida.

Desde final de 2014 ya se dan las primeras directrices de cambio a la nueva marca, tanto en el área de CrowN CLUB, en las campañas de marketing, los eventos y hasta en las fachadas de los casinos. En abril de 2015 se desarrolló una importante campaña de relanzamiento de EL CLUB con la creación de la nueva categoría premier *"Diamond"* que mejora los beneficios para los clientes súper VIP respecto a la competencia.

A principios de año se puso en marcha el proyecto *Retro Night 2015,* un evento que recordaba a los clientes la mejor mú-

Interior Casino Carrasco; Torneo CODERE World Tour (Uruguay)

sica de su juventud a través de shows de salsa como el de Celia Cruz o representaciones de música típica panameña -como Ulpiano Vergara-, entre otros. También se lanzó el show *"Todo para Mujeres"*, único espectáculo en Panamá al más puro estilo de los Chippandales en Las Vegas. El 7 de diciembre de 2015, el área de fidelización se reforzó con el lanzamiento del piloto *"sistema Mico"*, que supondrá todo un cambio en el juego del país.

URUGUAY

En 2015, CODERE opera en Uruguay una única sala de juego: el casino del Sofitel Montevideo Casino Carrasco & Spa.

Carrasco Nobile, consorcio liderado por el Grupo CODERE, ganó en 2009 la licitación de este emblemático edificio, icono del entretenimiento y el juego en Latinoamérica que, tras un proceso de restauración, fue reinaugurado en marzo de 2013.

Este histórico edificio de 1912, Patrimonio Nacional de Uruguay, fue diseñado por el arquitecto Louis Mallet y está ubicado en Carrasco, un exclusivo barrio de la ciudad situado frente al Río de la Plata, a sólo 5 minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco y a 25 minutos del centro de la ciudad.

El Casino cuenta con 3.000 m2, distribuidos en los dos niveles inferiores del edificio, y está abierto tanto para los huéspedes, como para el público en general.

La zona de juego cuenta con 20 mesas y 395 slots de las marcas más reconocidas a nivel internacional, 20 mesas de Ruleta, Black Jack, Baccarat, Mini Baccarat y Midi (tanto en dólares como en pesos uruguayos). El casino adicionalmente cuenta con la sala Arocena Premium Room, una sala de póker.

La sala cuenta con un especial programa de fidelización y tarjeta de cliente. Asimismo, los clientes pueden disfrutar de una completa agenda de shows con artistas nacionales e internaciones (tango, jazz, electro pop, indie y rock) en sus instalaciones.

Además, los clientes disfrutan de un especial programa de fidelización: Unique Club, que permite sumar coronas para luego canjearlas por premios. La tarjeta de cliente conlleva privilegios exclusivos y obsequios sorpresa, además de dar acceso al catálogo de canje de las coronas acumuladas por consumiciones en todos los outlets de restauración del complejo, visitas al Spa, estancias en el hotel o entradas para los mejores espectáculos y shows de Montevideo.

Asimismo, los clientes pueden disfrutar de una completa agenda de shows con artistas de tango, jazz, electro pop, indie y rock en El Bar.

En 2015 se desarrollaron importantes torneos de Póker con el objetivo de generar un nuevo atractivo para el segmento VIP de jugadores a través del *Torneo VIP de Póker de Casino Carrasco,* con premios de USD 100.000 de premios, instaurado a partir de mayo de 2015, o el *CODERE World Tour,* torneo de póker que se inicia en octubre de 2015, con un premio de USD 200.000.

En el marco de captación de clientes VIP, a lo largo de 2015, se desarrollaron diversos eventos artísticos y musicales como Fiestas Play Boy, Nostalgia, Halloween, shows de stand up y musicales con artistas de la región.

APUESTAS

CODERE cuenta con una gran experiencia como operador de apuestas deportivas a nivel internacional, desarrollando esta actividad en cinco países: España, México, Panamá, Uruguay y Brasil. En 2015, el número total de puntos de apuestas del Grupo asciende a 1.805, un 5,6% más que el año anterior.

La Compañía inicia su operación en esta actividad con su llegada a México en 1998, de la mano de sus socios locales. La mayor parte de estos puntos de apuestas están ligados a salas de juego, lo que permite ofrecer a los usuarios una amplia variedad de opciones de entretenimiento en juegos de azar.

En los mercados de Panamá y Uruguay, las salas de apuestas se vinculan con la gestión de los hipódromos Presidente Remón (Panamá), el Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras, ambos en Uruguay. Desde el año 2006, CODERE también opera en Brasil, gestionando locales de apuestas junto a los principales clubes hípicos del país, ofreciendo a sus clientes apuestas en carreras de caballos a nivel nacional e internacional.

En España, CODERE es la primera Compañía autorizada para operar apuestas deportivas en el país e inaugura la primera sala de apuestas presenciales el 16 de abril de 2008 en Madrid, en la sala CANOE. A final de 2015, CODERE España concentra más del 91% de los puntos de apuestas del Grupo.

Tipo de apuestas

Las apuestas son una modalidad de juego que permite múltiples opciones de es-

tablecimiento, bien en locales específicos o asociado a otras modalidades de juego, como casinos, bingos, locales deportivos, hipódromos, hostelería, etc.

Entre los tipos de apuestas que opera CODERE destacan:

En función del momento:

• **Apuestas previas:** Se encuentran disponibles hasta unos minutos antes o en el momento en que da comienzo el evento o partido.

• **Apuestas en directo:** Permanecen disponibles una vez que el acontecimiento ya ha comenzado.

En función del número de pronósticos y modalidades de apuestas:

• **Apuestas simples:** Apuestas a un único pronóstico.

• **Acumuladas:** Apuestas a dos o más pronósticos. El apostante debe acertarlos todos. Puede ser doble, triple o múltiple.

• **Múltiples:** Una apuesta a tres o más pronósticos y en varios eventos. Para que sea ganadora no es necesario acertar todos los pronósticos.

LBO General Ricardos de CODERE Apuestas (Madrid)

ESPAÑA

Las apuestas deportivas presenciales han experimentado un crecimiento muy importante en España el último año debido a la ampliación geográfica de explotación, al asentamiento de su actividad en las regiones ya reguladas y a la reactivación del consumo de ocio entre los españoles. En cantidades jugadas, las apuestas presenciales se incrementaron un 30% en 2015, respecto al año anterior, hasta los 1.088 millones de euros.

Importante despliegue local

A lo largo del año, CODERE acomete un importante despliegue de su Red de apuestas con la apertura de cerca de 200 puntos de venta. Más de 100 en las nuevas regiones reguladas como La Rioja, Extremadura y Castilla y León, y hasta 70 puntos de venta adicionales, en las regiones en las que ya operaba, consolidando día a día su posicionamiento como operador global.

Desde final de 2014, la Compañía inicia el despliegue en la Rioja donde abrirá cerca de 60 puntos de venta a través de un modelo de operación mixto, que combina el crecimiento a través de operadores locales y del canal de hostelería, que ya se había impulsado con éxito en Valencia, Galicia o en el País Vasco. Asimismo, en el mes de junio, CODERE inicia la operación en Extremadura a través de colaboradores muy consolidados en la región.

Tras los excelentes resultados obtenidos en estas comunidades, el plan de expansión continua y en el mes de julio,CODERE Apuestas es la primera operadora en abrir un local de apuestas en Castilla y León, donde operará, inicialmente, a través de 30 puntos de venta (salones, bingos, casinos y tiendas de apuestas), dando cobertura en todas las provincias de esta comunidad autónoma y sus principales localidades.

Afianzando el posicionamiento en el sector

En 2015, CODERE impulsa su unidad de negocio de España reforzando las direcciones de Operaciones y Desarrollo de Negocio. Asimismo, la Compañía mantiene una destacada presencia en importantes eventos y foros profesionales del sector entre los que destacan, la 35ª edición de la FER-INTERAZAR 2015 (IFEMA, Madrid), un punto de encuentro para acercar su propuesta comercial a los distribuidores.

En el mes de septiembre, la Compañía también participa en la III Edición de EXPOJOC (Valencia), en su doble faceta de operador de máquinas para locales de hostelería y como empresa de apuestas deportivas. En octubre, participa en el IV Expo Congreso Andaluz sobre el Juego, patrocinado por las asociaciones andaluzas ANMARE, ACODISA y ANDESA en Torremolinos (Málaga), una región estratégica para CODERE que le permitirá completar su Red, una vez se regule esta actividad en esta comunidad.

Terminal de CODERE Apuestas

Un producto de calidad con una amplia oferta de contenidos y promociones

Al destacado posicionamiento de CODERE en el sector, se suma la fórmula de éxito de CODERE Apuestas: Un producto de calidad, una amplia oferta de contenidos deportivos en constante crecimiento (con más deportes americanos: Baloncesto (NBA), béisbol (MLB), fútbol americano (NFL) y hockey sobre hielo (NHL), más mercados y apuestas previas y directos). Todo ello, bajo el paraguas de una marca de gran reconocimiento en el mercado, con una trayectoria de más de 7 años de experiencia y un consolidado Modelo de Gestión Profesional de las Apuestas, que ofrece el margen más alto a los distribuidores, respecto a la competencia y la garantía de un soporte profesional en el desarrollo de sus negocios.

En 2015, la Compañía completa la implantación de su última plataforma de juego en todas las regiones operadas y, en el mes de agosto, consolida su sistema de apuestas con la nueva tecnología *all flash* de NetApp que mejora la experiencia de los usuarios gracias a una mayor capacidad de respuesta de sus aplicaciones, reduciendo el consumo de energía y los costes asociados a sus servidores.

Además de las novedades de su nueva plataforma, CODERE impulsa un novedoso terminal "SELFIE", que permite hacer apuestas rápidas sin necesidad de efectivo. Este nuevo terminal, que se lanza oficialmente en 2016 (y de manera piloto en CANOE), cuenta con una amplia pantalla y elimina los periféricos y monética facilitando su uso exclusivamente a través de la tarjeta de cliente CODERE.

A lo largo del año, CODERE Apuestas desarrolla una intensa actividad promocional que abarca, desde acciones creadas *ad hoc* para cada uno de

los puntos de venta, a campañas con una línea muy fresca que conectan directamente con el público más joven: *"Apuesto al basket"* (movilizando a la comunidad de seguidores de este deporte), a otras acciones de captación y fidelización on/off line: *"En tu casa o en la mía"*, *"Por la cara"*, de gran impacto visual.

También se han realizado acciones especiales con motivo de los eventos deportivos más importantes de la temporada como el *Clásico* o campañas dirigidas a informar sobre las apuestas más llamativas: *"El strike ganador"* o *"el tripe ganador"*... con numerosos y atractivos premios.

Además, la imagen de CODERE Apuestas ha estado presente en las principales citas deportivas como la Liga y la Copa del Rey, en el Rayo Vallecano y en el Vicente Calderón, con gran visibilidad en el campo de juego.

MÉXICO

CODERE gestiona en México 84 puntos de apuestas, un 15% más que el año anterior, que operan sobre acontecimientos deportivos de todo tipo. La mayor parte de estos puntos de apuestas están ligados a salas de juego, lo que permite ofrecer a los usuarios una amplia variedad de opciones de entretenimiento en juegos de azar.

A través de los Sports Book, los clientes pueden apostar a todo tipo de deportes nacionales e internacionales (galgos, fútbol, fútbol americano, béisbol, hockey) y a las carreras de caballos de los principales hipódromos de Estados Unidos (Santa Anita, Hollywood Park, Lone Star Park, Los Alamitos, Sam Houston).

PANAMÁ

CODERE opera en Panamá 63 puntos de apuestas a través de la marca Turff Bet & Sport Bar, entre los que destaca el salón Monte Carlos y Presidencial del Hipódromo Presidente Remón, los Turff en los casinos Radisson, Sheraton, Plaza Mirage, El Panamá y en la sala de máquinas CrowN Hipódromo, donde se puede apostar a las carreras de caballos locales e internacionales, entre otros deportes.

URUGUAY

CODERE gestiona en Uruguay distintos puntos de apuestas que ofrecen *simulcasting*. En Montevideo, las casas de apuestas están ubicadas en las salas 18 de Julio y Montevideo Shopping Center y en el Hipódromo Nacional de Maroñas (los días de reunión hípica). En 2015, la Compañía continuó gestionando directamente los Hipódromos Nacional de Maroñas y Las Piedras, además de realizar un importante apoyo a 3 hipódromos del interior de Uruguay (Paysandú, Colonia y Melo). Todos conforman el denominado SINT (Sistema Integrado Nacional de Turf), una importante apuesta del Gobierno para continuar revitalizando la industria hípica del país.

Fachada de un punto de apuestas Turff Bet & Sport Bar

Imágenes de a reciente inauguración de la sala Suaposta Niterói (Brasil)

BRASIL

CODERE opera apuestas deportivas en el país desde 2006 y, a final de 2015, cuenta con siete locales bajo la marca registrada Turff Bet & Sports Bar, que ofrece a los clientes apuestas sobre carreras de caballos nacionales e internacionales.

En 2014, impulsa esta actividad gracias a su acuerdo con Jockey Club do Rio Grande do Sul (JCRGS), permitiendo la prestación de servicios de procesamiento y totalización de apuestas en carreras de caballos y el *simulcasting* internacional. Asimismo, y mediante otro acuerdo con Hípica Rioplatense del Uruguay (HRU), consigue la integración internacional de los totalizadores de apuestas de los Hipódromos de Maroñas y de Las Piedras (en Uruguay), con el Hipódromo de Cristal en Porto Alegre (Brasil), permitiendo la apuesta a carreras de estos hipódromos.

A final de 2015, CODERE y el Jockey Club de Rio Grande do Sul, preparan la plataforma de apuestas por internet y telefónica, *Suaposta*, www.suaposta.com.br. Esta plataforma, permitirá a los clientes apostar en una amplia gama de eventos turfísticos, ya sea a través de PCs, tabletas o teléfonos inteligentes, 16 horas al día, empezando por los hipódromos de Maroñas, Las Piedras y Cristal, y con alcance a las principales carreras de caballos mundo, como el Royal Ascot, Kentucky Derby, Dubai Copa del Mundo, Copa de Melbourne, entre otros.

A principios de 2016, y tras un complejo proceso de integración tecnológica, *Suaposta* abrirá su primera sala piloto en Río de Janeiro, *Suaposta Niterói*.

Suaposta incorpora los siguientes hipódromos en su calendario de apuestas: HRU, Hípica Rioplatense de Uruguay (Maroñas y Las Piedras), Presidente Remón (Panamá), GBI (Reino Unido), Sky World (Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Argentina - Palermo), Stronach y Churchill Downs (USA).

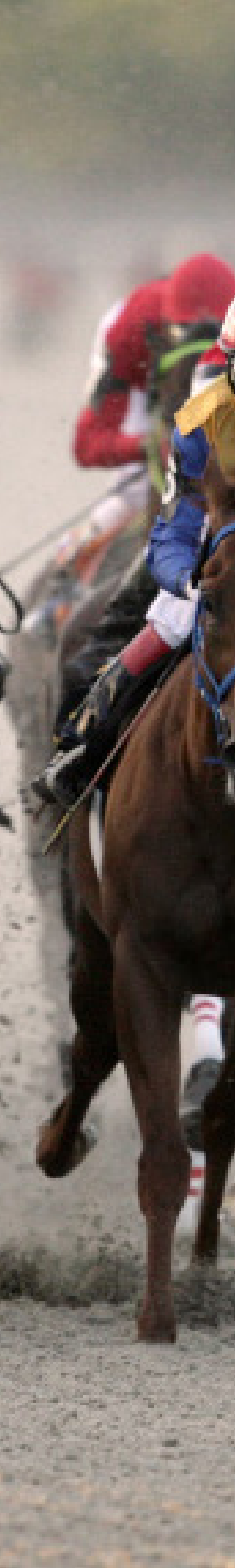
HIPÓDROMOS

CODERE opera el Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá), y el Hipódromo Nacional de Maroñas y el Hipódromo Las Piedras, ambos en Uruguay (*).
El negocio hípico ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En la actualidad, junto a las carreras de caballos y las apuestas, la Compañía opera también bajo el modelo de racino, que permite la instalación de terminales de juego en los recintos hípicos o en salas asociadas al hipódromo, con objeto de contribuir a financiar esta actividad.

Gracias a su experiencia en el sector y a los excelentes procedimientos de gestión, la Compañía aporta fórmulas de éxito para la revitalización de esta actividad que, a finales de los años noventa, se encontraba en recesión en Latinoamérica.

El Hipódromo de las Américas (México), el Hipódromo Presidente Remón (Panamá) y el Hipódromo Nacional de Maroñas (Uruguay) forman parte de la Federación Internacional de Autoridades Hípicas (IFHA), un prestigioso organismo internacional encargado de promover la buena regulación y las mejores prácticas en asuntos hípicos mundiales.

(*) NOTA: Debido al nuevo sistema de consolidación bajo el método de equivalencia, en Uruguay no están incluidos los datos operativos de Hípica Rioplatense de Uruguay que incluye 2 hipódromos.



MÉXICO

En marzo de 1943, el Presidente Manuel Ávila Camacho inauguró el Hipódromo de las Américas al norte de la Ciudad de México, en un terreno de casi 60 hectáreas de propiedad federal. En 1997, el Grupo CIE obtuvo la concesión para operar el inmueble y, tras una remodelación de 3 años, volvió a abrir sus puertas para ofrecer carreras de caballos.

En 1943, se planeó organizar anualmente una gran carrera: el *gran Handicap de Las Américas,* el evento hípico más importante del año, con la participación de caballos de todo el continente, a pesar de las numerosas dificultades como las distancias de traslado, el tiempo de aclimatación de los caballos o la altura de la Ciudad de México (2.240 metros sobre el nivel del mar). Esta prueba llegó a posicionarse como *"la gran carrera de México"*, la que todos, -propietarios, jinetes, entrenadores-, quieren ganar alguna vez en su vida.

El 30 de mayo de 2015 se celebró la LXX Longines Hándicap de las Américas. El evento contó con numerosas celebridades, invitados especiales y más de 10.000 asistentes. Durante 13 carreras se vivió un gran ambiente y, en la carrera número 12, Diamante Negro, representante de la cuadra Mapa y su jinete Moisés González García, lograron la victoria por segundo año consecutivo.

PANAMÁ

CODERE Panamá opera el único hipódromo activo en Centroamérica, el Hipódromo Presidente Remón, con capacidad para acoger a más de 20.000 personas. El recinto alberga alrededor de 1.000 caballos y cuenta con cerca de 300 empleados. Junto al hipódromo, desarrollan su actividad las agencias hípicas en las cuales, por medio del *simulcasting*, el público puede apostar en vivo a las carreras realizadas tanto en el país como en el extranjero, en un ambiente agradable y con un servicio de calidad. En Panamá estas agencias funcionan comercialmente bajo la marca *Turff Bet & Sports Bar.*

Panamá fue elegida sede del XLVIII Serie Hípica del Caribe: Las Olimpiadas de la Hípica Regional, siendo ganador un ejemplar local. El evento recreó un ambiente diferente para cada uno de los 4 días de celebración, basado en las costumbres y tradiciones panameñas alusivas al carnaval.

En 2015, también se celebró la graduación de la promoción 2016 de la Academia Técnica de Jinetes Laffit Pincay Jr., centro educativo inaugurado en el seno del Hipódromo Presidente Remón como homenaje al gran jinete panameño, que tiene el objetivo de mejorar el nivel de enseñanza y aprendizaje de los futuros egresados y descubrir grandes profesionales siguiendo la máxima que identifica a Panamá como *"la cuna de los mejores jinetes del mundo"*. El día 2 de diciembre se celebró la ceremonia oficial de graduación de los 13 integrantes de la Academia Técnica en el Salón Presidencial del Hipódromo.

URUGUAY

El Hipódromo Nacional de Maroñas es uno de los escenarios turfísticos más importantes de la región. En 2003, HRU, -empresa nacida del acuerdo entre la Sociedad Latinoamericana de Inversiones y CODERE-, ganó la licitación para su gestión. Siguiendo el modelo de racino, la actividad de HRU en Uruguay se concentra actualmente en la zona metropolitana del país donde además de operar el hipódromo, desarrolla un sistema de apuestas hípicas y gestiona salas de entretenimiento.

Entre las actividades más importantes del año, destacan:

El 6 de enero de 2015 se disputó la 117ª edición del Gran Premio José Pedro Ramírez, reconocido a nivel local e internacional por la participación de los caballos más galardonados y la presencia de destacadas personalidades del turf, la política y el espectáculo. (Este año especialmente significativo con la vuelta al primer escalafón del turff Mundial retornando al Tomo 1 de la IFHA). Por su parte, el Hipódromo Las Piedras, tras su reapertura en 2013, continúa consolidándose como el segundo centro hípico del país.

Juego ONLINE

Tras experiencias previas a nivel internacional, CODERE desarrolla su actividad online en España con la llegada de la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del Juego. Con anterioridad a ésta, numerosas empresas habían estado operando en el país, al margen de la Ley y sin tributar al Estado, ocasionando graves perjuicios a los operadores legales de juego.

A final de 2014, CODERE Apuestas lanza su web App codere.es en Madrid con gran éxito, destacando la actividad en dispositivos móviles. La Compañía ha impulsado desde entonces una estrategia *omnicanal,* permitiendo al usuario iniciar una apuesta en un entorno, por ejemplo, online y terminarla en un salón de juego físico, aprovechando la amplia Red de salones de la Compañía en España.

Crece la oferta de entretenimiento

En septiembre, CODERE inicia la explotación de las apuestas deportivas online bajo licencia nacional. Hasta este momento, CODERE contaba con licencias de operación en la Comunidad de Madrid y en el País Vasco.

En marzo de 2015, CODERE firma un acuerdo con NetEnt, proveedor de soluciones de juego con el objetivo de desarrollar nuevos productos y servicios en el mercado español. A final de año, la Compañía comenzó a operar slots online.

Las distintas acciones comerciales y campañas llevadas a cabo tras su lanzamiento facilitaron el crecimiento de esta línea de negocio, especialmente, en el último trimestre del año.

De cara a 2016, CODERE Apuestas seguirá impulsando el entretenimiento omnicanal con su foco en el cliente, para lo que seguirá trabajando en el desarrollo de nuevos formatos más accesibles y en el impulso de su tarjeta de cliente.

En otros países, CODERE seguirá pendiente de las regulaciones para el desarrollo legal de esta actividad. En la actualidad ya cuenta con licencia en México y en Brasil donde, a final de 2015, la Compañía prepara el lanzamiento de las apuestas por internet a través de Suaposta, www.suaposta.com.br.

Gobierno CORPORATIVO

Accionariado de CODERE

CODERE cumple con las *Normas de Buen Gobierno Corporativo*, destinadas a proteger los intereses de la Compañía y de sus accionistas, y a monitorizar la creación de valor y el uso eficiente de sus recursos.

A través de la salida a Bolsa de CODERE, en octubre de 2007, la Compañía amplió su accionariado, logrando acceder a una mayor financiación. A 31 de diciembre de 2015, el 68,49% del capital social se encontraba en manos de la familia Martínez Sampedro, tanto a través de su participación directa en el accionariado como de forma indirecta, a través de la sociedad Masampe Holding B. V. y otras sociedades. Otros consejeros poseían un 0,54% del capital social y existía un *free float* de aproximadamente el 31%.

Masampe Holding B. V. era la sociedad a través de la cual la familia Martínez Sampedro participaba indirectamente en el capital social de CODERE. A final de 2015, el presidente de CODERE, D. José Antonio Martínez Sampedro, controlaba de forma directa e indirecta el 63,77% del Grupo.

Tras la finalización del proceso de reestructuración en abril de 2016, el accionariado de CODERE ha quedado distribuido como muestra el gráfico.

ACCIONARIADO DE CODERE **a mayo de 2016**

63,93%

ACCIONISTAS CON PARTICIPACIONES SIGNIFICATIVAS DECLARADAS A LA CNMV

16,07%

OTROS ACCIONISTAS E INVERSORES

20,0%

CONSEJEROS EJECUTIVOS (D. José Antonio Martínez Sampedro y D. Luis Javier Martínez Sampedro)

Órganos de GOBIERNO

La Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración, con consejeros ejecutivos y consejeros externos, son los máximos órganos de gobierno del Grupo.

El año 2015 fue un ejercicio social con una intensa actividad en materia de Gobierno Corporativo. Así, se celebraron tres Juntas Generales de Accionistas en abril, junio y diciembre de 2015.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 27 de abril de 2015, acordó modificar los Estatutos Sociales, el Reglamento de Junta General de Accionistas, así como el importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores, todo ello a fin de dar cumplimiento a las nuevas normas que sobre Gobierno Corporativo estableció la Ley 31/2014, de modificación de la Ley de Sociedades de Capital. La asistencia en esta Junta General alcanzó el 74'60% del capital social entre accionistas presentes o representados.

En cuanto a la Junta General Ordinaria, celebrada el 25 de junio de 2015, además de los asuntos ordinarios relativos a la aprobación de las cuentas anuales de 2014, la aplicación del resultado y la gestión del Consejo de Administración, todo ello durante el ejercicio 2014, se trataron una serie de asuntos adicionales como la reelección de los miembros del Consejo a quienes les caducaba el cargo y la prórroga del auditor de cuentas de CODERE S.A. y de su Grupo consolidado. Además, se sometió a votación consultiva el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros, también referente al ejercicio 2014, el cual se aprobó por el 99% del capital social presente o representado con derecho a voto. La asistencia en esta Junta General alcanzó el 69'64% del capital social entre accionistas presentes o representados.

Por último, en relación con la Junta General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 4 de diciembre de 2015, se adoptaron todos los acuerdos necesarios para avanzar en el proceso de restructuración iniciado con la firma del *Lock-Up Agreement* en septiembre de 2014, si bien la efectividad de los mismos quedó sometida a una serie de condiciones suspensivas. La asistencia a la última Junta del año fue la mayor del ejercicio social, al estar presente o representado el 75'5% del capital social.

El Consejo de Administración de la Compañía estuvo compuesto, durante el ejercicio 2015, por diez miembros: D. José Antonio Martínez Sampedro, D. Luis Javier Martínez Sampedro y Dª Encarnación Martínez Sampedro son consejeros ejecutivos; los otros siete consejeros son externos (dos independientes, tres dominicales y dos consejeros que, tras perder su

condición de independientes a raíz de la entrada en vigor de la Ley 31/2.014 que modificó la Ley de Sociedades de Capital, pertenecen a la categoría de 'otros externos') todos ellos designados en función de su alta cualificación profesional.

Entre sus funciones, el Consejo de Administración, sin perjuicio de las competencias de gestión y de representación que se le atribuyen, asume como núcleo de su misión aprobar la estrategia de la Compañía y la organización, precisa para su puesta en práctica, así como supervisar y controlar que la Dirección cumpla los objetivos marcados y respete el objeto de interés de la sociedad.

El Consejo se reúne con la frecuencia que los intereses de la Compañía lo requieran o proceda de acuerdo con la Ley o los Estatutos. Durante 2015, el Consejo de Administración se reunió en doce ocasiones adoptando –adicionalmente– en una ocasión acuerdos por escrito y sin sesión durante el mes de mayo.

De conformidad con la legislación vigente, y en particular con las recomendaciones sobre Buen Gobierno Corporativo recogidas en el Código Unificado del Buen Gobierno Corporativo aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), dentro del Consejo de Administración se constituyen tres comités con funciones específicas: Comité de Auditoría, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Cumplimiento.

• **El Comité de Auditoría** tiene la tarea primordial de servir de apoyo al Consejo de Administración en sus funciones de supervisión financiera y de riesgos y, entre otras, supervisar el funcionamiento del Departamento de Auditoría de la Compañía, establecer las normas de procesos y control financieros de CODERE e informar de las cuentas anuales y demás estados financieros del Grupo. Adicionalmente, durante el ejercicio 2015 se incluyó entre sus funciones la revisión de los sistemas de control interno y gestión de riesgos fiscales.

Durante el ejercicio 2015, el Comité de Auditoría estuvo formado por cinco consejeros (dos independientes, uno dominical y dos con la categoría de otros consejeros externos).

• **El Comité de Gobierno Corporativo** integra el carácter y las funciones que reserva la Ley de Sociedades de Capital y recomienda el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas al Comité de Nombramientos y Retribuciones. Por una parte, evalúa las competencias, los conocimientos y la experiencia de los consejeros e informa de los nombramientos y ceses de éstos, así como de los altos cargos ejecutivos de la Compañía; por otra parte, propone y vela por la política retributiva de la sociedad y examina el cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta en relación con los mercados de valores, realizando propuestas para su mejora y supervisando el cumplimiento de las reglas de Gobierno Corporativo aplicables en dicha materia.

En la composición de este Comité, que cuenta con cinco miembros, figuraban -durante el primer mes de 2015- dos consejeros dominicales y tres consejeros independientes, si bien, la entrada en vigor de la Ley 31/2.014 tuvo como consecuencia la pérdida de la condición de independientes de dos de sus miembros (D. Eugenio Vela Sastre y D. Juan José Zornoza Pérez).

• **El Comité de Cumplimiento** estuvo compuesto, durante 2015, por cinco consejeros (dos independientes y tres dominicales). Entre las funciones principales de este Comité se encuentran el control del cumplimiento por parte del Grupo de la normativa nacional o extranjera en materia de juego, así como la evaluación de los sistemas de control internos de la sociedad en relación con las obligaciones en materia de juego y blanqueo de capitales.

Tras la finalización del proceso de reestructuración en abril de 2016, la composición del Consejo de Administración y los Comités de CODERE quedaron distribuidos como muestran los gráficos.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE	CARGO	TIPO DE CONSEJERO	CURRÍCULO	FECHA DEL PRIMER Y ÚLTIMO NOMBRAMIENTO
D. José Antonio Martínez Sampedro	Presidente	Ejecutivo	Presidente y Consejero Ejecutivo del Grupo CODERE.	7/5/1999 25/6/2015
D. Luis Javier Martínez Sampedro	Vicepresidente	Ejecutivo	Consejero Ejecutivo del Grupo CODERE.	17/6/1999 25/6/2015
Masampe S.L. (representado por D. Pío Cabanillas Alonso)	Vocal	Dominical	Director General de Imagen Corporativa y Marketing de Acciona S.A. Ministro portavoz del Gobierno de 2000 a 2002.	28/7/1998 25/6/2014
D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez [1]	Vocal	Dominical	Managing Director en Houlihan Lokey. Anteriormente trabajó en Deutsche Bank, Merrill Lynch y Cajastur.	28/4/2016
D. David Reganato [2]	Vocal	Dominical	Analista Senior en Silver Poing Capital L.P. Anteriormente trabajó en Morgan Stanley.	28/4/2016
D. Timothy Lavelle [3]	Vocal	Dominical	Inversiones en situaciones especiales en Silver Point Capital L.P. Anteriormente trabajó en Credit Suisse.	28/4/2016
D. Joseph Zappala	Vocal	Independiente	Embajador de EEUU en España de 1989 a 1992. Presidente de Joseph Zappala Investments, holding de empresas de bienes raíces, sanitarias, juego y entretenimiento.	20/11/2002 25/6/2015
D. Norman Sorensen Valdez	Vocal	Independiente	Consejero en Insperity INC. y Encore Capital Group Inc. Anteriormente desempeñó puestos clave en Principal International, AIG o Citigroup.	28/4/2016
D. Matthew Turner	Vocal	Independiente	Consejero de Arcapita. Anteriormente desempeñó puestos clave en Kaupthing Bank o Bank of America Merrill Lynch.	28/4/2016

* D. Luis Argüello Álvarez Secretario no consejero.

1 Representa o tiene vínculos con los accionistas Abrams Capital Management, LP. y Contrarian Capital Management L.L.C.
2 Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.
3 Representa al accionista Silver Point Luxembourg SARL.

MIEMBROS DE LOS COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIONES	MIEMBROS	CARGO
Comité de Auditoría	D. Matthew Turner	Presidente
	D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Vocal
	D. Timothy Lavelle	Vocal
Comité de Gobierno Corporativo	D. Norman Raúl Sorensen Valdez	Presidente
	D. Matthew Turner	Vocal
	Masampe S.L.	Vocal
	D. David Anthony Reganato	Vocal
Comité de Cumplimiento	D. Joseph Zappala	Presidente
	Masampe S.L.	Vocal
	D. Manuel Martínez-Fidalgo Vázquez	Vocal

Junta General Extraordinaria de Accionistas del 25 de junio de 2015

Normas de
BUEN GOBIERNO

Las Normas de Buen Gobierno Corporativo son esenciales para el desarrollo y crecimiento del Grupo. CODERE centra en tres aspectos básicos sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo: Sistema de Control y Procedimientos, Normas de Cumplimiento y seguimiento del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

CODERE considera que el establecimiento de unas Normas de Buen Gobierno Corporativo, asumidas por el gobierno de la sociedad, es esencial para el desarrollo y crecimiento del Grupo. CODERE enfoca en tres aspectos básicos sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo:

• **Sistema de Control y Procedimientos:** Su objetivo es dotar al Grupo de una estructura organizativa y una cultura corporativa fijas, aplicables a todas las entidades con independencia de su área de influencia, instaurando unos mecanismos formales de actuación, no tendentes a burocratizar sino a establecer unas pautas de delegación controlada, para fortalecer una cultura de gestión eficaz logrando la coherencia estratégica del Grupo.

El Comité de Operaciones Críticas fue la primera herramienta desarrollada dentro del Sistema para garantizar el flujo de información desde los centros periféricos a la alta dirección que permita una toma de decisiones coordinada y coherente. El Comité está constituido por los directores ejecutivos de la corporación, que analizan y aprueban las operaciones consideradas críticas estableciendo, de esta manera, un eficaz control financiero y jurídico sobre el manejo de los activos de la Compañía. Desde su nacimiento, el Comité ha fiscalizado y verificado más de 1.600 operaciones relevantes.

La Mesa de Contratación ha sido la segunda herramienta implantada con el fin de aportar una estructura concreta a los procesos de compra y contratación, estableciendo un mecanismo de actuación que fomenta la transparencia, asegura la concurrencia de proveedores y redunda en una reducción de costes de adquisición para la Compañía, a la par que promueve el Buen

Gobierno Corporativo. Desde su nacimiento, a mediados de 2009, la Mesa de Contratación ha gestionado más de 650 operaciones relevantes de compra a nivel corporativo, con una reducción de costes de compra superior al 14 % sobre los presupuestos establecidos. En el año 2011 se culminó el despliegue las diferentes áreas geográficas donde opera la Compañía y para el año 2017 está prevista la creación de una Mesa de Contratación Internacional.

• **Normas de Cumplimiento:** Son una pieza esencial que muestra el especial compromiso del Grupo con las buenas prácticas de negocio, en un sector tan regulado y tan sensible como el del juego. La estrategia del Grupo en este sentido es ir más allá de lo que exigen los reglamentos y las legislaciones específicas e incidir en el verdadero espíritu del juego limpio y responsable. En concreto, el Grupo se encuentra especialmente implicado en el cumplimiento estricto de toda la legislación relativa a blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, así como en la normativa aplicable en materia de juego. Para la supervisión de estos aspectos, la Sociedad cuenta con una Dirección Corporativa de Seguridad y Cumplimiento que se encarga entre otras tareas, de hacer el seguimiento y control de la aplicación del Código Ético y de Conducta del Grupo CODERE, gestionando y supervisando el canal de denuncias de la sociedad y su Grupo, mecanismo creado para comunicar la comisión de irregularidades o actos contrarios a la legalidad o a las normas de actuación del Código Ético. Durante 2015 en el canal de denuncias se han registrado 106 denuncias, habiéndose tramitado y resuelto un total de 100, encontrándose 6 de ellas, todavía en trámite. La Dirección Corporativa de Seguridad y Cumplimiento reporta periódicamente al Comité de Cumplimiento de Codere S.A. los principales riesgos detectados en materia de cumplimiento, en cada uno de los países, para posteriormente trasladar dichas informaciones al Consejo de Administración.

• **Normas de Buen Gobierno:** En diciembre de 2014 se publicó la Ley 31/2014 de modificación de la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo. Durante el ejercicio 2015 la Sociedad ha acometido diversos trabajos a fin de adaptar sus normas y procedimientos a las nuevas exigencias. Así, en la sesión del Consejo de Administración celebrada en enero de 2015 se acordó nombrar Consejero Coordinador a D. Juan Junquera Temprano, así como modificar determinados artículos del Reglamento del Consejo, y proponer a la Junta General de Accionistas la adaptación del Reglamento de Junta General y de los Estatutos Sociales. Igualmente, en octubre de 2015, y motivado por el proceso de restructuración, el Consejo de Administración acordó una nueva modificación en el Reglamento del Consejo, quedando condicionada su efectividad al cumplimiento de determinadas condiciones suspensivas. También durante el ejercicio 2015, el Consejo de Administración aprobó la Política Fiscal Corporativa del Grupo Codere, que adopta medidas específicas de gestión del riesgo tributario, implantando sistemas apropiados de control interno.

Adicionalmente, durante 2015, la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobó el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas que incorporó determinadas novedades en materia de recomendaciones de buen gobierno e incluyendo, por primera vez, algunas en materia de responsabilidad social corporativa. En este sentido, el Comité de Gobierno Corporativo acordó durante el ejercicio 2015 sistematizar las actividades que en materia de responsabilidad social corporativa desarrolla la sociedad, a fin de poder iniciar los trabajos de redacción de una Política de Responsabilidad Social Corporativa.

Responsabilidad
EN EL JUEGO

CODERE
y su gente

La Apuesta Responsable de CODERE se apoya en el estricto cumplimiento del marco regulatorio donde ejerce su actividad y en el desarrollo de las comunidades en las que opera.

"El éxito de una empresa es el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que lo forman"

La Compañía integra su compromiso de Responsabilidad Social Corporativa en la estrategia del Grupo y en el desarrollo de sus negocios, teniendo en cuenta su relación con diversos grupos de interés –reguladores, clientes, socios y empleados– que le permiten crecer y ser valorada correctamente en el entorno en el que trabaja, y con los que desarrolla su Política de Responsabilidad Social.

CODERE pone en marcha estrategias que van más allá de lo que exige la gestión competente de los negocios y que le proporcionan intangibles de reputación que le permiten obtener una ventaja competitiva diferenciadora. Asimismo, y dado que la actividad de CODERE puede tener impacto social, exige a sus gestores, empleados y socios, cooperación con los reguladores y usuarios para dar respuesta profesional a sus inquietudes.

SISTEMA INTEGRADO DE POLÍTICAS, PROCESOS Y METODOLOGÍAS DE RECURSOS HUMANOS: CONSOLIDACIÓN

Consolidación de metodologías y herramientas de recursos humanos

Durante 2015, la Dirección Corporativa de Recursos Humanos (DCRH) se ha concentrado en consolidar e implantar en las distintas unidades de negocio, las herramientas y metodologías desarrolladas en años anteriores.

Se ha definido un esquema general unificado de procesos y procedimientos eficientes que se desarrollan día a día, para garantizar que CODERE alcanza sus objetivos de manera óptima y eficiente. A partir del análisis previo, se identificaron los principales procesos y/o subprocesos del área de recursos humanos, así como los problemas o factores críticos que desde el área afectan a la organización, para después revisar la definición y descripción de cada uno de ellos.

A su vez, se evaluaron la eficacia de los mismos a la hora de conseguir los resultados esperados y los recursos necesarios. Como resultado se ha desarrollado un tablero de indicadores, que permite realizar el seguimiento de los procesos y procedimientos definidos, así como la incorporación al proceso de las mejoras que se deriven de su revisión. Por último, se ha llevado a cabo la implantación de los nuevos procesos y procedimientos desarrollados en cada una de las unidades de negocio.

Adecuación de estructuras y puestos de trabajo

Los puestos de trabajo constituyen el vínculo entre los empleados y la organización, y son la base para asegurar que las necesidades operativas y de gestión están alineadas con la estrategia de negocio en cada uno de los países.

Durante el ejercicio 2015, se han revisado las estructuras y los puestos de las diferentes unidades de negocio, definiendo, estandarizando y homogeneizando buena parte de los puestos a nivel grupo, equiparando puestos similares inter-país, unificando nomenclaturas, reduciendo niveles de jerarquía y revisando contenidos con el objetivo de ser más eficientes.

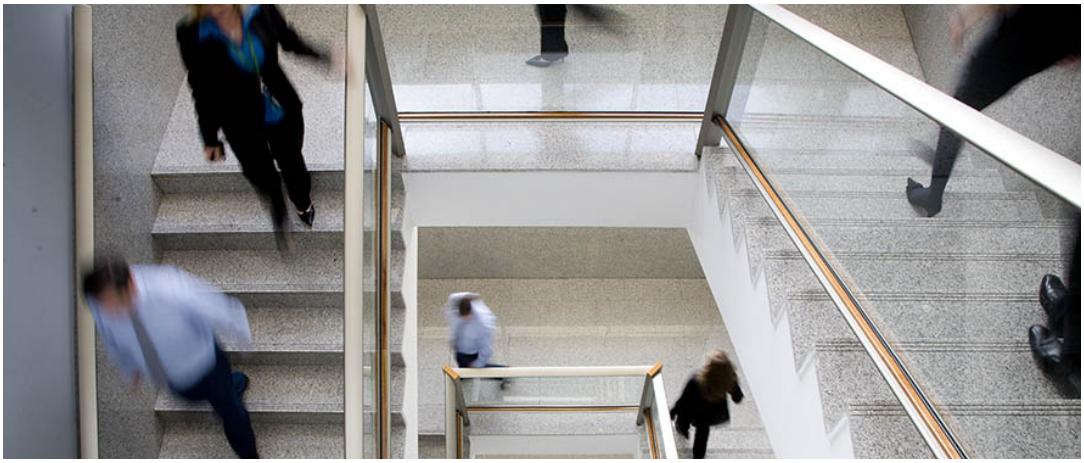
Para ello, la Dirección Corporativa de Recursos Humanos (DCRH) ha desarrollado de forma interna una aplicación web que facilita a las unidades de negocio y a la corporación la recogida de información y consulta de forma homogénea.

Identificación, validación y seguimiento de perfiles potenciales: gestión del talento

Conscientes de que los empleados son el motor que impulsa el negocio, en 2015 la DCRH ha continuado con la implementación del Programa de Identificación y Validación de Potencial Pre-directivo clave iniciado años atrás. Su objetivo es identificar y desarrollar el talento interno.

En 2015 se ha aplicado la metodología de *"Assessment Center Situacional"* (ACS) en el centro corporativo para identificar a empleados con un perfil profesional óptimo para asumir la responsabilidad de mando intermedio y directivo si se desarrolla su potencial de manera satisfactoria. Una vez identificados estos potenciales, se ha definido de forma individualizada junto a ellos y sus responsables directos, un plan de desarrollo individual (PDI) que les ayude a fortalecer las capacidades necesarias para ocupar una mayor responsabilidad.

La gestión del talento de los empleados se basa en descubrir e impulsar el potencial que pueden desarrollar y, a la vez, dirigir su formación y desarrollo de forma objetiva, desde su incorporación a la Compañía y durante toda su trayectoria profesional, de manera que sean los verdaderos protagonistas a la hora de dirigir su carrera.



Atracción de talento

Con el objetivo de atraer y retener al mejor equipo profesional, además de apostar y gestionar el talento interno, CODERE pone en práctica las técnicas de selección basadas en Factores Críticas de Éxito. La incorporación de los mejores profesionales y la creación de un clima laboral que promueva la existencia de equipos polivalentes y multifuncionales, integrados y motivados hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la misma, son garantía de éxito en cualquier organización. Por ello, CODERE sigue invirtiendo y creando programas y medidas que aseguren el crecimiento, bienestar y seguridad de la Compañía y de sus empleados.

Implantación de herramientas en las unidades de negocio (UdN)

En 2015, la Dirección Corporativa de Recursos Humanos ha trabajado en la implantación, puesta en práctica, y correcto tratamiento de todas las metodologías y políticas a través del acompañamiento, la formación y presencia física en las distintas unidades de negocio y países, con el fin de garantizar que los profesionales locales están capacitados para llevar a cabo las acciones de recursos humanos conforme al sistema integral de políticas, procesos y metodologías.

A lo largo del año, desde la DCRH se ha apoyado y formado a los ejecutivos de Recursos Humanos (*business partners*) de México mejorando el proceso de selección con el objetivo de mejorar el acceso de nuevos empleados y reducir la rotación de empleados en sala, haciendo hincapié en la entrevista focalizada a través de los Factores Críticos de Éxito definidos para CODERE.

También se ha apoyado el lanzamiento del Sistema de Evaluación de Capacidades (SEC) en España, Italia y México, a través de la capacitación de directivos, mandos intermedios y equipos de recursos humanos, a la vez que con la creación de una herramienta web que soporta todo el proceso.

Sitio web de recursos humanos

En línea con la estrategia de ofrecer nuevas funcionalidades a las UdN, ampliar y mejorar las ya existentes y unificar los procesos de RRHH, se ha ampliado el alcance de la herramienta de Descripción de Puesto de Trabajo Online a las siguientes unidades de negocio: Argentina, Colombia, Uruguay e Italia, se ha realizado un *restyling* de la aplicación para la Evaluación de Capacidades (SEC) con la que México ha llevado a cabo la evaluación de capacidades 2014-2015 de un conjunto de empleados.

Además, en 2015 se ha desarrollado un nuevo *"Quién es Quién"* como herramienta de identificación y localización de empleados en Corporativo y España. Por otro lado, y dado que en 2016 las sociedades españolas de CODERE deben comenzar a cotizar en el Sistema de Liquidación Directa (SLD), en 2015 se ha procedido a implantar este nuevo sistema, el cual está ya en fase de pruebas.

Con el fin de dar un salto de calidad en nuestra gestión del conocimiento, además del sitio web de RH como biblioteca común que integra todas las políticas, procesos y metodologías definidas, en 2015 se llevó a cabo un estudio donde se identificaron las necesidades tecnológicas de los departamentos de RRHH de cada UdN, valorando los productos Cloud, basados en el uso (*"software as a service"*), que permiten la mejora de los procesos, optimización de costes y mayor productividad.

Seguimiento y Control

Recursos Humanos es el encargado de garantizar el óptimo alineamiento entre personas y necesidades de operación y demás áreas, a través del personal idóneo, adecuado y, para ello, sigue confeccionando y mejorando el Informe de RH KPI para extraer conclusiones relevantes, plasmar una radiografía de la estructura global de la organización y ayudar a definir y medir el progreso hacia las metas de la organización, incorporando funcionalidades tecnológicas que permitan una correcta adecuación a las necesidades de cada momento.

La responsabilidad del área también pasa por alinear el presupuesto de los departamentos de Recursos Humanos locales con las metas organizacionales estratégicas dentro de las pautas y los procedimientos de la organización. Esto es particularmente importante para garantizar que los RRHH sean percibidos como un socio estratégico capaz de justificar los gastos y vincular las actividades de RRHH con el programa general de trabajo de la organización. Con este objetivo se sigue elaborando el Informe de Presupuestos de Recursos Humanos, recopilando de manera sistemática la información y datos del grupo en partidas clave de recursos humanos para poder proyectar las finanzas necesarias para sustentar los objetivos de la organización.

Formación 2015 en cifras

• Se han invertido 111.178 horas en formación para un colectivo de 14.291 empleados.

• Del presupuesto general del área de Recursos Humanos, se asignó un 7% del total para acciones formativas.

• La inversión media real en formación por empleado durante el ejercicio asciende a 938,22€.

Optimización Retributiva

En 2015, se han llevado a cabo programas plenamente consolidados que incrementan la satisfacción de los empleados y contribuyen a mejorar la imagen externa/interna de la empresa.

• **Programa Retribución Flexible** de optimización fiscal en la personalización del salario según el tratamiento fiscal de algunos productos en la LIRPF.

• **Programa Suma +** de optimización fiscal en viajes realizados acorde al Reglamento 7.p de la LIRPF.

EL NUEVO ROL DE GESTIÓN DE PERSONAS Y TRANSFORMACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En 2015, se han consolidado las herramientas puestas en marcha el año anterior, y se ha hecho frente a nuevos retos para convertir la función tradicional de Recursos Humanos en un nuevo rol de gestión de personas, más estratégico, cercano al negocio y alineado con las necesidades.

Apoyar el negocio, ser un socio para el logro de objetivos y alinear los conocimientos y habilidades de las personas a la estrategia son algunas responsabilidades que en los últimos años se exige a las Direcciones de Gestión de Personas. Para lograrlo, se está trabajando en la transformación de la función de Recursos Humanos hacia un rol de creación de valor que, unido a la innovación tecnológica y a los equipos multifuncionales, impulsan la eficiencia operativa.

En definitiva, la flexibilidad en las estructuras y la gestión, y la articulación de procesos que incrementan la innovación y la capacidad competitiva de la empresa, forman parte de la función que recursos humanos asume consolidando y mejorando sus herramientas de gestión.

COMUNICACIÓN INTERNA: PROXIMIDAD Y TRANSPARENCIA CON LOS EMPLEADOS

A lo largo de 2015, el área de Comunicación Interna reforzó su compromiso de transparencia manteniendo la distribución de la newsletter corporativa **CODERE Actualidad** a todos los empleados del Grupo con correo corporativo. Además, inició una campaña -junto con Recursos Humanos y Asesoría Jurídica- para disponer de la cuenta de correo personal de quienes no cuentan con correo de empresa, incluyendo en la distribución de la newsletter 2.500 cuentas personales de empleados de Argentina, Brasil, Colombia, Italia, México y Panamá. CODERE Actualidad llega a más de 5.200 personas de la organización.

A lo largo del año se editaron 20 números en los cuales el Presidente de la Compañía aportaba información de los acontecimientos más importantes del ejercicio. Además, la newsletter ha servido de altavoz para difundir proyectos de alcance corporativo y local, a modo de casos de éxito en cada uno de los distintos países del Grupo.

En 2015, CODERE Actualidad supera las 50 publicaciones y renueva su imagen e incorpora contenidos más cercanos a los empleados y con más piezas audiovisuales.

codere ACTUALIDAD

DESDE PRESIDENCIA

Editorial 10 diciembre

El pasado 4 de diciembre tuvo lugar en Madrid una **Junta General Extraordinaria de Accionistas**, en la que se aprobaron una serie de acuerdos, necesarios para el cumplimiento de las condiciones establecidas en el *lock up agreement*.

Leer más

PREGUNTA A PRESIDENCIA

Plantea tus dudas o sugerencias enviando un correo electrónico a presidencia@codere.com.

GESTIÓN CON VALORES

Actitud eres tú

Conocemos este programa de servicio **mexicano** que ahora se despliega también en **Panamá** y **Colombia**.

ACTITUD eres tú

Número de la newsletter corporativa CODERE Actualidad

ESPAÑA

Riesgos laborales

Uno de los hitos más destacados del ejercicio 2015 promovido desde el área de Prevención de Riesgos Laborales, fue la celebración el 29 de abril de las primeras Jornadas de Formación en Prevención de Riesgos Laborales para delegados, en las que participaron todos los responsables del área de Operaciones España.

En una de las jornadas de trabajo celebradas por la dirección de Operaciones España, se incorporó una sesión divulgativa sobre las políticas, procedimientos y gestión de prevención de riesgos laborales, enfatizando la necesidad de seguir avanzando en la aplicación de los Planes de Prevención, por parte de los responsables y la línea de mando, para garantizar las mejores condiciones de seguridad y salud a los empleados, cumpliendo con el exigente y amplio marco legal.

En noviembre de 2015, se realizó un curso básico y reglado de Prevención de Riesgos Laborales on-line para todos los responsables del área de Operaciones a nivel nacional, tanto de la línea de negocio de máquinas, como de apuestas deportivas. Esta acción formativa se enmarca dentro de la política de cumplimiento de las normas legales que regulan la actividad de la Compañía, además de redundar en la seguridad de los empleados.

Durante 2015 se ha dado un impulso importante al desarrollo y adaptación de los procedimientos de prevención de riesgos laborales recogidos en los Planes de prevención de las distintas sociedades, como el de los procedimientos implementados a nivel de delegaciones, como el de coordinación de actividades empresariales, gestión de equipos de protección individual, integración de la actividad preventiva, etc. Concretamente, la coordinación de actividades empresariales regula las actuaciones preventivas a llevar a cabo cuando se da la concurrencia de trabajadores de distintas empresas en los centros de trabajo o en centros de terceros.

En este campo de actuación, adicionalmente se creó en Servicios Centrales un comité compuesto por distintas direcciones corporativas y la Dirección de RRHH España, a fin de elaborar e implementar un "Protocolo de Contratas", en el que se integra la Política y procedimiento de coordinación de actividades empresariales desarrollada desde el área de Prevención. En este documento se recogen los principios que deben regir la contratación de obras o servicios en CODERE, desde el punto de vista de la legislación aplicable en materia de coordinación de actividades empresariales, así como todos los escenarios de concurrencia de actividades posibles en el desarrollo de la actividad de la Compañía.

A fin de desarrollar las actuaciones legalmente preceptivas en materia de emergencias, se han llevado a cabo distintas acciones formativas (cursos de emergencias y de primeros auxilios) y simulacros de evacuación, dirigidos a las distintas brigadas de emergencia en diversos centros de trabajo (Valencia, CANOE, servicios centrales, tiendas de apuestas deportivas, etc.). En este mismo campo de actuación, se ha recompuesto la brigada de emergencia en los servicios centrales de Alcobendas, designando nuevos miembros (hasta un total de unas 50 personas), actualizando todos los protocolos de emergencia y evacuación, y creando una nueva brigada para dar respuesta a emergencias que se puedan plantear en horarios de tarde/noche y fines de semana.

La formación en Prevención de Riesgos Laborales constituye un objetivo perma-

nente para el área de prevención, habiéndose llevado a cabo cursos dirigidos a distintos colectivos, a fin de atender las necesidades de formación en puestos de diversas áreas a nivel nacional.

A lo largo de 2015, se ha finalizado la revisión y actualización de todos los planes de prevención, evaluaciones de riesgos y medidas de emergencia de todos los contratos suscritos con servicios de prevención ajenos tras los cambios estructurales y operativos iniciados en 2014. De igual modo, se han puesto en marcha todas las actuaciones preventivas en los casos de sociedades y centros de trabajo nuevos y se ha revisado la aplicación de las medidas preventivas contenidas en dicha planificación. Destacan especialmente las actuaciones llevadas a cabo en materia de prevención en el Bingo CANOE con motivo de su nueva sala acondicionada y la barra de apuestas deportivas.

Formación y selección

379 empleados han realizado alguna acción de formación, 10.137 horas, de las cuales, un 84% han sido acciones de formación interna y un 16% externa. Respecto a la modalidad de formación: Cerca de 3.000 horas se impartieron presencialmente (2.930), a distancia (7.034) y online (173).

ARGENTINA

Programa de formación inicial

Este programa consiste en la formación en procesos y metodologías operativas. Contó con diferentes cursos:

• **Incendio y Evacuación:** El objetivo fue instruir en cómo se origina el fuego, medidas preventivas para evitar su generación, utilización de matafuegos, clases de fuego y matafuegos existentes y consideraciones a tener en cuenta en caso de incendio. Asimismo se explica el Plan y Ejercicio de Evacuación de cada establecimiento, cómo se activa, los roles involucrados para su implementación y la función que cumple cada uno. Esta actividad tuvo una duración de una jornada de una hora y media y estuvo dirigida a todo el personal.

• **Primeros Auxilios y RCP:** El objetivo fue instruir a los integrantes de las brigadas en conocimientos básicos de Primeros Auxilios y Técnicas de Reanimación Cardiopulmonar a fin de conocer la asistencia primaria. Esta actividad tuvo una duración de una jornada de 3 horas y estuvo dirigida a Gerentes, Jefes de Sala, Encargados de Gastronomía, personal de Admisión y Control, Mantenimiento, Técnicos de Refrigeración, Técnicos Electrónicos, Relaciones Públicas y Administrativos de Documentación.

• **Prevención de golpes y choques contra objetos:** Esta actividad estuvo dirigida a todo el personal.

• **Riesgo laboral – Cocina:** Su objetivo fue instruir en la prevención de quemaduras térmicas y de heridas corto-punzantes, prevención de golpes y caídas; almacenamiento; manipulación de sustancias químicas o levantamiento y transporte manual de cargas, entre otras. La actividad tuvo una duración de una jornada de una hora y estuvo dirigida a todo el personal.

• **Riesgo laboral – Mantenimiento:** Formación en el correcto uso de herramientas manuales, prevención de accidentes y heridas corto-punzantes; prevención de golpes con herramientas; trabajos con soldaduras, riesgo eléctrico; orden y almacenamiento; trabajos en altura, etc. Esta actividad tuvo una duración de una jornada de una hora y estuvo dirigida a Mantenimiento, Técnicos Electrónicos, Técnicos de Refrigeración, Recibidores y Recaudadores.

• **Ergonomía:** Formación específica dirigida a las labores de mozos y empleados de los salones y a empleados que realizan trabajos de costura.

MÉXICO

Interesados en fomentar la salud organizacional y potencializar el capital humano, en 2015 se implementan estrategias innovadoras para atraer, desarrollar y retener talento:

Programas de salud organizacional

• **Encuesta de Clima Organizacional 2015:** En el mes de noviembre se realizó una encuesta para medir los niveles de satisfacción dentro de la organización. Participaron 3.032 empleados de manera voluntaria, quienes valoraron: Lugar de trabajo, ambiente profesional, oportunidades de desarrollo, liderazgo, valores, remuneración económica, nuevo modelo de negocio, reconocimiento, orgullo y sentido de pertenencia. Los resultados de la misma permitirán implementar acciones de mejora para cada unidad de negocio en 2016.

• **BienStar:** Este programa tiene por objeto fortalecer el clima organizacional, reforzar la identidad corporativa y estimular la participación y desarrollo de los empleados, apoyándose en cuatro pilares:

- Comunicación: Impulsar canales de comunicación para transmitir información clara y oportuna entre los empleados, permitiendo alinear los objetivos y conocer el desarrollo del negocio.

- Reconocimiento: Prevé propiciar una cultura de reconocimiento a la dedicación y al esfuerzo para alcanzar el autodesarrollo profesional.

- Integración: Fomentar un ambiente de trabajo agradable y cálido entre los empleados con la finalidad de contribuir a su adaptación, permanencia y calidad de vida.

- Desarrollo: Incrementar las habilidades y conocimientos en búsqueda de excelencia.

• **Fábrica de Momentos de la Verdad:** A partir de abril, 51 gerentes y 678 mandos medios, participantes en la Fábrica de Momentos de la Verdad, avanzaron en los contenidos del programa: *"Habilidades Gerenciales y Actitud Eres Tú"*. Se generaron 13.000 momentos que impulsan la lealtad, una selección de los cuales, se integraría en una enciclopedia especial para futuras generaciones.

• **Trébol de oro:** Los empleados de las salas de la Ciudad de México, área metropolitana y ciudades cercanas que cumplieron con sus objetivos operativos fueron invitadas al Six Flags México con sus familias y tuvieron la oportunidad de conocer la perspectiva y los objetivos del negocio de la mano de los directivos del Grupo.

• **¿Qué es ser mexicano?:** El evento tiene la finalidad de mostrar a los empleados los logros de la organización, los objetivos corporativos y alinear los procesos operativos para su consecución. Su puesta en marcha a nivel nacional contó con la participación de 3.700 empleados y mostró cómo el modelo operativo mexicano está siendo utilizado en otros países del Grupo.

• **Avanza:** En 2015 se lanzó el programa Avanza 1.0, destacado por ser un proceso digital de Evaluación de Desempeño que, mediante la alineación de los objetivos individuales a los de la organización, impulsa el desarrollo del empleado a través de una retroalimentación constante, generando beneficios para él y el negocio. A lo largo del año, se llevaron a cabo las fases de cierre 2014 y de fijación y calibración de objetivos 2015 y contó con la participación de 222 empleados (subdirecciones, gerencias, jefaturas y coordinaciones).

• **Universidad del Entretenimiento.** CODERE, a través de su acuerdo con la Escuela Bancaria Comercial (EBC), impulsa el desarrollo de los empleados a un nivel

Superior. Durante 2015, 10 empleados de la Segunda Generación de la Universidad del Entretenimiento obtuvieron la Licenciatura en Administración de Empresas del Entretenimiento. A través de clases presenciales y virtuales (Webex) realizaron sus estudios en temas enfocados al negocio, consiguiendo un título con validez oficial ante la SEP (Secretaría de Educación Pública). Actualmente 40 empleados cursan la tercera y cuarta generación de la Universidad del Entretenimiento.

• **Líderes en desarrollo:** En convenio con la Escuela Bancaria Comercial (EBC), el Programa Líderes en Desarrollo se orienta a la formación de líderes de acción positiva, fortaleciendo sus competencias como la planeación, organización, trabajo en equipo y la comunicación, así como la ética y los valores. En total 103 empleados de 4 generaciones han concluido sus estudios abordando temas de Gestión de Talento (RRHH), Visión Estratégica (Operaciones), Ventas y Servicio (Marketing) y Finanzas para no financieros (Finanzas).

• **Aplícate:** CODERE, gracias a una alianza estratégica con la EBC, anima a los empleados a finalizar sus estudios de nivel medio superior a través del examen único del Ceneval (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior) asistiendo a un curso de 3 meses. Gracias a esta iniciativa, en 2015, 4 generaciones de 73 empleados pudieron adquirir sus certificados de Bachillerato.

• **INEA:** CODERE a través de su acuerdo con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), impulsa que los empleados de Granja las Américas

Licenciados en Administración de Empresas del Entretenimiento (México)

e Hipódromo de las Américas puedan concluir sus estudios básicos de primaria y secundaria sin ningún coste, incrementando su nivel de estudios y su desarrollo dentro de la Compañía.

• **Semillero de Talento:** Este plan de formación nace de las necesidades de los empleados tras la evaluación de desempeño por objetivos (Avanza). Se desarrollaron 6 programas para cubrir la mayoría de las necesidades identificadas: Comunicación, servicio al cliente, Excel, administración de proyectos, trabajo en equipo y liderazgo. En 2015 concluyó un primer ciclo con los cursos con la participación de 100 empleados.

• **H.A.B.I.T.O.S.:** Curso destinado a proporcionar conceptos y herramientas de excelencia teniendo como fundamento siete principios básicos: Hospitalidad, acción y diversión, beneficios e incentivos, iniciativa, trato personalizado, oportunidad de ganar y satisfacción, hábitos que permiten ofrecer la mejor atención a los clientes internos y externos. Durante 2015 han participado en el programa 1.051 empleados de todas las unidades de negocio.

• **Programa de Inducción 777:** Con la finalidad de homologar los procesos de inducción llevados a cabo en las salas, se ha desarrollado este programa de acompañamiento para empleados de nuevo ingreso, generando un vínculo con la operación y con el personal de Recursos Humanos. En 2015, 773 empleados formaron parte del mismo.

• **Aprendiendo Del Negocio – ADN:** Este programa permite que los empleados conozcan -en primera persona- la operación de las unidades de negocio Hipódromo, Granja y Gaming, de manera vivencial y práctica. En 2015, 62 empleados participaron de esta experiencia.

• **Semana D:** Este programa reconoce las labores y los esfuerzos que cada área realiza en sus tareas diarias. En 2015, se reconoció la labor de 165 empleados de marketing, mejora continua, jurídico, finanzas y cumplimiento.

• **CodeRed Informativa:** En sustitución de la revista interna, en 2015, CodeRed Informativa, aprovecha los medios digitales e impulsa la difusión de videos sobre las noticias y los hechos más relevantes del negocio.

• **Concurso infantil de fotografía "Alguien como tú":** Con motivo del Día del Niño los hijos de los empleados enviaron fotografías de sus progenitores realizando una labor ligada a los valores organizacionales de la Compañía y otra de ellos imitándoles.

• **Días Especiales:** Con la finalidad de mantener las tradiciones se celebraron el Día de Reyes, 14 de febrero, Día de la mujer, el Día del niño, el Día de la madre, Día de la secretaria, Día del padre, fiestas patrias, Día de muertos y Navidad.

• **Ventas para empleados:** En junio y diciembre se organizó en el Complejo las Américas, una venta especial para empleados con descuentos y promociones exclusivas (hogar, ropa, accesorios, descuentos en vehículos, viajes, educación, etc.). Al evento acudieron alrededor de 2.500 empleados.

Programas de Responsabilidad social

• **Dona un juguete:** Con la finalidad de apoyar a la Fundación Con Ganas de Vivir de apoyo a niños víctimas de cáncer, las áreas de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos organizaron una colecta nacional de juguetes en las salas de juego. Se invitó a los clientes a donar juguetes nuevos (a cambio de puntos) que podían utilizar con su tarjeta de lealtad, alcanzando 1.800 juguetes que fueron entregados el día de Reyes a niños de diferentes instituciones y hospitales.

Cartel de la celebración del Día de la Mujer (México)

• **Donación de uniforme:** Aprovechando el cambio de uniformes de las salas de juego, la vestimenta que ya no es vigente y que se encuentran en buen estado fue entregada a la Fundación "Sin Fronteras" para su venta a terceros y su recaudación fue destinada a la ayuda de niños con síndrome de down o con problemas psicomotrices.

• **Programa Vida Saludable:** Este programa realizado dentro del Complejo Las Américas está enfocado al cuidado de la salud de los empleados. Durante 2015, se realizaron chequeos de salud visual, salud dental, vacunación y exámenes médicos. Los empleados recibieron servicios a precios accesibles y descuentos en productos de salud.

Programa de mejora de procesos

• **Academias:** Los mandos medios y gerentes del negocio fortalecen los conocimientos y habilidades en los procesos básicos de cada línea de negocio, reduciendo incidencias y aumentando la calidad en el servicio. Las buenas experiencias en otras unidades impulsan la apertura de las academias de Gestión de Clientes, Book y Bingo, cubriendo así todas las líneas.

• **Plan de Capacitación, Granja las Américas:** Plan de Capacitación para operativos en Granja las Américas que consta de una introducción al negocio, formación técnica y de competencias. A partir del mes de julio, se alinean los procesos y las estrategias de todo el equipo de Granja las Américas. 126 empleados adquieren los conocimientos y herramientas para manejar con efectividad un proceso de animación.

• **Certificación RRHH Operaciones:** 60 empleados del equipo de Recursos Humanos Operaciones han pasado por un proceso de Certificación de 96 horas que les permite potenciar sus conocimientos y habilidades a través de distintos módulos (Entrevista focalizada FCE, Administración de Personal, Relaciones Laborales, Assessment Center y Plan de Desarrollo Individual).

• **Programa de Normatividad:** En 2015 se diseñó un plan compuesto por 5 Módulos que permitirá fortalecer el dominio de los procesos clave al equipo operativo, en las visitas de autoridades en salas, reduciendo el número de incidencias en temas normativos. A través de e-learning, 67 gerentes y 633 mandos únicos estudiarán los requisitos que las Instituciones Profeco, Segob, Cofepris, Invea y STPS requieren para la operación diaria en sala.

• **Time Block:** Sistema de registro biométrico que asegura el pago puntual y reduce las incidencias en el registro de llegadas y salidas en las salas. En 2015, el equipo funcional de RRHH y de sistemas de las 39 salas Caliente

y la Granja las Américas ha instalado el sistema, integrándolo en sus procesos.

• **Profesionalización en Procesos de Recursos Humanos:** Con la finalidad de homologar los procesos y profesionalizar al personal de RRHH de las salas, se realizó una especialización en procesos que incluye: Actas administrativas, altas, bajas, contratación, entrevista de salida, expedientes, incidencias, inducción, reclutamiento y selección, etc. 64 ejecutivos recibieron esta formación especializada.

ITALIA

Codere Academy

• **Programa de Talentos:** En julio de 2015 se puso en marcha la II edición del "Programa de Talentos", un itinerario de formación gerencial, promovido por CODERE Academy para la evaluación y el desarrollo de sus empleados. Los participantes, personal operativo de sala y personal de la sede central de Roma, fueron elegidos a través de un *assessment center* coordinado por el Corporativo desde España. Cada participante tuvo la oportunidad de llevar a cabo su evaluación con un mentor durante todo el programa hasta su conclusión en enero de 2016.

• **Gestión de personas.** En mayo de 2015 arrancó el "Proyecto People Management (Gestión de Personas)", una importante iniciativa destinada a los responsables y al personal directivo de las salas, vinculado a la difusión y a la implementación del Modelo de Gestión. El modelo define las líneas maestras para implementar procesos orientados a la satisfacción del cliente.

Gaming Cup

CODERE Italia ha participado en la cuarta edición de la *Gaming Cup Armellini,* torneo organizado en memoria de Massimo Armellini, Consejero Delegado de Lottomatica, que ha contribuido al desarrollo del sector del juego en Italia. En el torneo han participado diez compañías de juego: Eurobet, Paddy Power, CODERE, Microgame, Betplus, Gamenet, Lottomatica BetterSlot, Sisal Matchpoint, Intralot y el equipo de Amigos de Massimo Armellini. La victoria en la edición de 2015 ha sido para Lottomatica BetterSlot.

Los primeros en Seguridad

Con ocasión del Día Internacional de la Salud y la Seguridad en el Trabajo, celebrada el 28 de abril de 2015 y promovida en Italia por el Ministerio de Trabajo y Políticas Sociales mediante el lema *"Todos juntos para construir una cultura de prevención para la salud y la seguridad en el trabajo"*, CODERE organizó el concurso interno *"Los primeros en seguridad"*. Todas las salas y departamentos participaron incorporando sloganes e imágenes sobre este tema, que sirvieron para subrayar la importancia de la prevención. El espacio ganador se convirtió en material de comunicación interna con visibilidad en todas las sedes de CODERE Italia.

COLOMBIA

Programas de rehabilitación

El 26 de julio, a través de la Fundación United for Colombia (para la rehabilitación de víctimas del conflicto armado) la Compañía contribuyó con la recaudación de la inscripción de 110 atletas en la última edición de la media maratón de Bogotá, promoviendo la salud, el bienestar y hábitos de vida saludables entre los empleados.

PANAMÁ

• **Programa Somos Uno, Somos Todos:** En 2015 este programa impulsó actividades al aire libre, con retos, juegos y diversión que les permitió salir de la rutina laboral a través de trabajo en equipo.

• **Perfeccionando tu talento al máximo.** Este proyecto arranca en Panamá a través de una campaña de *teasers* dirigida al personal de mandos medios y jefes de áreas, comentando la posibilidad de viajar a México en un intercambio cultural a conocer la operación mexicana y aprender una nueva forma de operar. La campaña tuvo una gran acogida y se recibieron 125 solicitudes. El proceso de formación tuvo como principal atractivo el intercambio cultural, (participaron colombianos, mexicanos y panameños), lo que enriqueció y favoreció ampliamente la formación. Entre los contenidos del programa destacaron: La multifuncionalidad como una forma de llevar las operaciones; la estrategia para fidelizar a los clientes; estrategia de A&B (proveedores, cambios de cartas, manejo de alimentos, etc.), el trato de cortesía y trato con proveedores, entre otros.

URUGUAY

En Uruguay, HRU emplea más de mil personas en tareas, oficios y profesiones diversas. Su política de RRHH se basa en el respeto de los derechos de los empleados y en su preocupación constante en la búsqueda del desarrollo personal integral, a partir del desempeño laboral.

En 2015, la Compañía dio un salto de calidad implementando la **Evaluación de Desempeño** entre todos sus empleados, con el objetivo de contribuir en la mejora de las competencias de las personas que llevan adelante las diferentes actividades. En 2015 se dedicó especial atención a la formación con alcance en diferentes áreas y niveles, incluida una **Escuela de Liderazgo,** en la que participan 100 personas a través de un programa formativo que dura dos años.

La Compañía ha seguido trabajando en la mejora del clima laboral, generando un calendario de hitos y actividades de integración, mejorando sus canales de comunicación e impulsando el crecimiento sustentable de las comunidades que la rodean, en sintonía con una conciencia ambiental y el uso eficiente de los recursos. En 2015, se continuó trabajando en sus 5 prioridades de acción: Desarrollo local, educación, juego sano y responsable, empleo juvenil y medio ambiente. Todas ellas, integradas en el modelo de gestión, política de Recursos Humanos y vínculo con la comunidad.

Participantes del Programa "Somos Uno, Somos todos" (Panamá)

CUMPLIMIENTO

La Política de Cumplimiento de CODERE muestra el compromiso con las legislaciones contra el fraude y el blanqueo de capitales, así como con los valores de honestidad e integridad en las prácticas de negocio corporativas y con el Código Interno de Conducta asumido.

POLÍTICAS DE CUMPLIMIENTO DE CODERE 2015

CODERE es consciente de que desarrolla su actividad en un sector especialmente sensible, como es el del juego. Se trata de un sector que ha pasado por muy diversos grados de percepción pública a lo largo de su historia, que ha basculado desde la prohibición más absoluta, con las consiguientes consecuencias negativas, a las más altas cotas de regulación y ordenación, pasando por periodos intermedios de alegalidad y vacío normativo.

Con la implantación de su Política de Cumplimiento, que integra los más altos estándares internacionales en prevención de lavado de activos y en exigencias de conducta ética, el Grupo CODERE demuestra a los medios de comunicación, inversionistas, competidores, proveedores, a las autoridades y a sus socios, que el Cumplimiento, es parte integral de su cultura de empresa. Renunciamos a aquellos negocios que solo serían posibles vulnerando la ley o nuestros propios valores corporativos.

LA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE CODERE

CODERE ha acogido como estándar de cumplimiento el marco establecido por el Comité de Basilea en 2004, así como todas las Recomendaciones de GAFI, y los más altos modelos de Buenas Prácticas y de Conducta Ética internacionales. De esta manera, CODERE ha asumido de forma íntegra la amplitud de la función de cumplimiento como aquella función independiente que identifica, asesora, alerta, monitoriza y reporta los riesgos de cumplimiento en las organizaciones, es decir, el riesgo de recibir sanciones por incumplimientos legales o regulatorios, sufrir pérdidas financieras o perder reputación por fallos de cumplimiento con las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los estándares de buenas prácticas (juntos, -leyes, reglas y estándares-).

CODERE se exige a sí misma, y también a sus asociados y proveedores, la más absoluta adecuación a la normativa del sector del juego en cada país en el que opera, así como el escrupuloso respeto a todas las normas financieras, fiscales y laborales vigentes allí donde está desarrollando su actividad.

La política de cumplimiento muestra el especial compromiso de CODERE con las legislaciones contra el fraude y el blanqueo de capitales, así como con los valores de honestidad e integridad en las prácticas de negocio corporativas y con el código interno de conducta asumido, concretándose en los siguientes objetivos estratégicos:

• Establecer las actividades y mecanismos adecuados para la implementación en toda la Compañía de una consciente cultura de cumplimiento, como herramienta imprescindible para conseguir alcanzar y mantener el nivel de excelencia a que aspira CODERE en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales.

• Cooperar en la identificación y establecimiento de los más estrictos estándares de conducta ética y ley aplicable en el desarrollo de las actividades empresariales de CODERE.

• Lograr la participación proactiva de todos los directivos y empleados de CODERE en relación a las políticas de cumplimiento en las diversas actividades y áreas geográficas en las que opera la Compañía, estableciendo los mecanismos mínimos de coordinación y exigencia entre los diversos actores.

• Identificar, evaluar y controlar los principales riesgos de cumplimiento, entendidos como aquellos que puedan generar sanciones legales, pérdidas financieras materiales o pérdidas de reputación como resultado de posibles incumplimientos de leyes, regulaciones y estándares de autorregulación de la organización, o de códigos de conducta aplicables a sus actividades de negocio.

RIESGOS CONCRETOS QUE ATIENDE LA DIRECCIÓN DE CUMPLIMIENTO

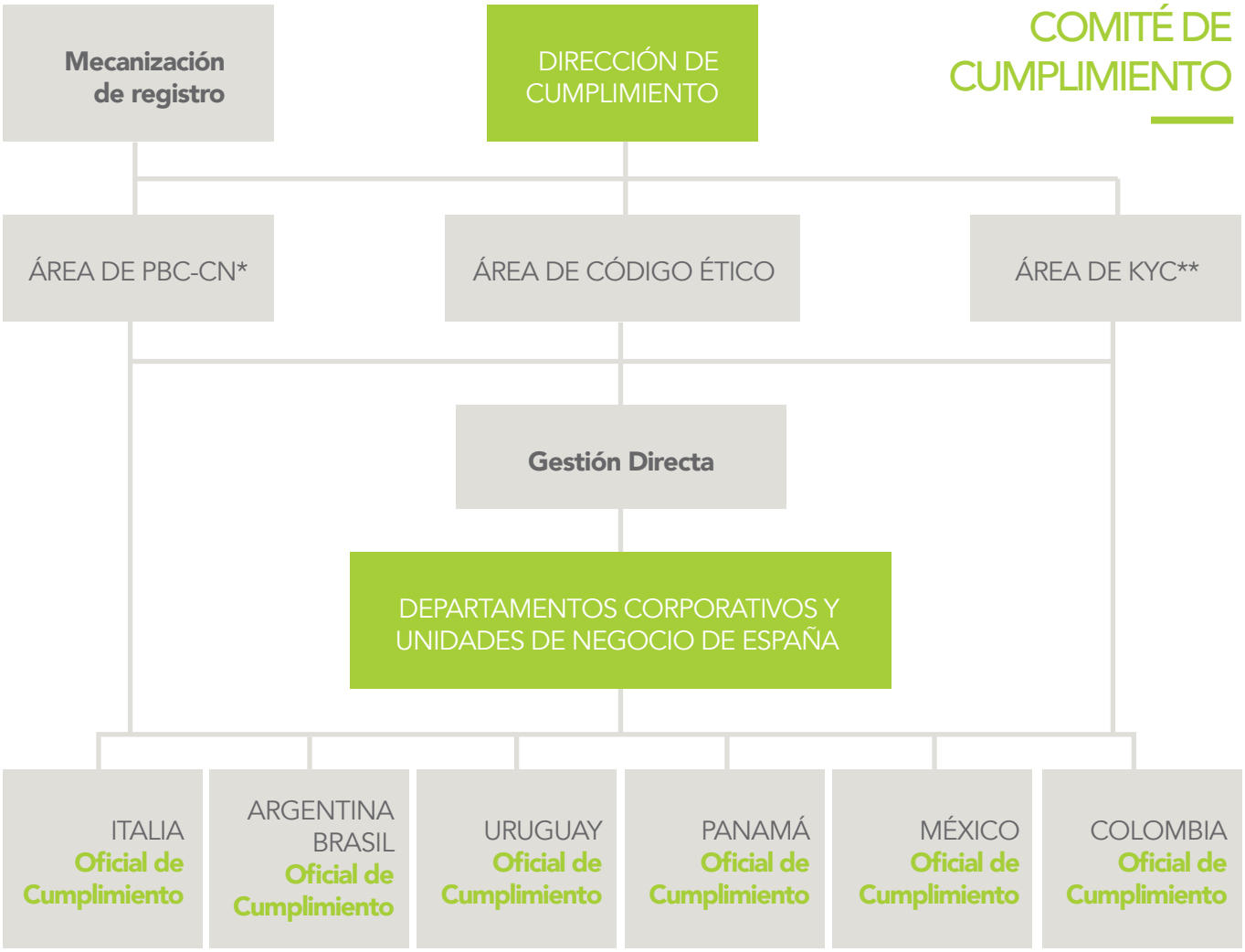
- **Riesgo Reputacional:** Posibilidad de pérdidas debido a que una publicidad negativa respecto a la empresa y sus prácticas de negocios, cierta o no, e intencional o no, cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

- **Riesgo Operativo:** Posibilidad de pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos (fraudes, acontecimientos internos) o bien a causa de acontecimientos externos.

- **Riesgo Legal:** Posibilidad de pérdidas por ser sancionado, multado u obligado a pagar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones.

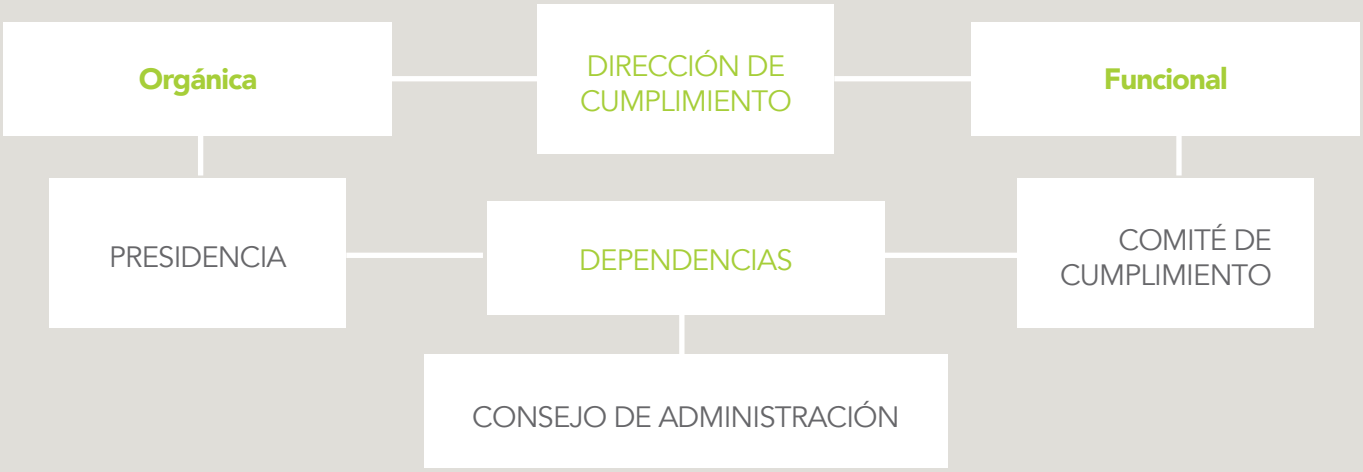
- **Riesgo Estratégico:** Posibilidad de pérdidas porque la empresa sea inhabilitada por la Administración para desarrollar productos o servicios por no adaptarse a las cambiantes condiciones o exigencias de los negocios en que opere.

COMITÉ DE CUMPLIMIENTO



* PBC-CN: Prevención de Blanqueo de Capitales y Cumplimiento Normativo
** KYC: Conocimiento de Clientes y Operaciones con Terceros

GESTIÓN DE POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO



ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE CUMPLIMIENTO

Cumplimiento de las normativas del juego en todas las áreas geográficas en que se opere.

Cumplimiento de las políticas contra el blanqueo de capitales.

Control interno con exigencia de 'due diligence' de personal directivo o clave.

Control externo con exigencias de 'due diligence' a personas físicas o jurídicas relacionadas con CODERE.

Relaciones institucionales con los reguladores y organismos de prevención del blanqueo de capitales.

Gestión Códigos éticos y canal denuncias.

PROCESOS DE EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO DE CODERE

El Grupo CODERE, emite su Plan General de Cumplimiento, aprobado por el Consejo de Administración el 22 de septiembre de 2005 y su Código Ético y de Conducta, aprobado el 27 de enero de 2011.

Desde su Dirección Corporativa de Cumplimiento, CODERE desarrolla el Plan General de Cumplimiento y el Código Ético y de Conducta del Grupo, que juntos, son la guía para todo el personal en el desarrollo de su trabajo cumpliendo con todas las leyes aplicables y directrices de la Compañía.

Se continúa intensificando los procesos en los siguientes ámbitos de actuación, que vienen a coincidir con lo que la nueva legislación española sobre PBC (Ley 10/2010 de PBC y FT y Real Decreto 304/2014, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla la Ley 10/2010) y las Nuevas Recomendaciones de 2012 del GAFI han venido a instaurar.

A. Implantar y gestionar las Políticas Internacionales de Prevención de Blanqueo de Capitales en CODERE S.A.

1. Identificación de los perceptores de premios y control de operaciones sospechosas (ROS).

2. Conciliación de reportes a autoridades de control y/o de juego. Aporte de evidencias sobre pagos o transacciones fraudulentas.

3. Realizar los Planes de Formación y Capacitación obligatorios en Prevención de Blanqueo de Capitales para los empleados del Grupo CODERE.

4. Representar a CODERE ante las autoridades de prevención de blanqueo de capitales y autoridades de juego.

5. Actualizar e implantar en la Compañía las normativas de Prevención de Blanqueo de Capitales de cada país, más las obligatorias a la matriz del Grupo CODERE (española, europea y del GAFI).

B. Implantar y gestionar los Códigos Éticos y de Conducta que evidencien el empleo de las mejores prácticas empresariales y de RSC en CODERE S. A.

1. Entrada en vigor en 2011 del Código Ético y de Conducta Corporativo, lo que ha llevado a suprimir en 2012 los específicos de las áreas locales.

2. Diseño del Canal de Denuncias para su uso por empleados, clientes y proveedores que evite posibles daños reputacionales, fraudes internos u otros daños a CODERE, con inicio en 2011, e implantado en 2012 con los estándares de Corporativo en todas las áreas geográficas.

3. Comprobaciones de conducta ética o de conflictos de interés derivados o no del canal anterior, elevando informes y/o propuestas de resolución al Comité de Cumplimiento.

C. Implantar y gestionar el Sistema de Información de Cumplimiento exigido por el Plan de Cumplimento de CODERE S. A.

1. Política de control interno mediante exigencia y control de Due Diligence de personal directivo o clave.

2. Política de control externo *Know Your Customer*/Conocimiento de Terceros (KYC) mediante control previo de *Due Diligence* a personas físicas y jurídicas relacionadas con CODERE, especialmente proveedores de terminales de juego, así como los movimientos y operatividad de estas.

3. Facilitar herramientas de control a otros departamentos o unidades y/o realizar apoyos puntuales de control y verificación sobre empresas y personas.

4. Realizar los informes y contrastes de información precisos sobre riesgos reputacionales y/o daños patrimoniales a CODERE, informando, en su caso, al Comité de Cumplimiento y/o Presidencia de CODERE.

Por otra parte, se han potenciado las estructuras supervisadas por el Comité de Cumplimiento respecto a la operatividad de los oficiales de Cumplimiento locales. Así ha ocurrido en Uruguay, México, Colombia y Argentina, que se han sumado a los sistemas ya existentes en Panamá e Italia para potenciar, de forma trascendente, las capacidades del Departamento de Cumplimiento Corporativo en su función de llevar a cabo las políticas de Cumplimiento de forma eficaz.

Especial relevancia para CODERE ha tenido la implantación en México de las exigencias de su nueva Legislación de Prevención de Lavado de Activos en lo que afecta al Sector del Juego. La gran dimensión de la Compañía en dicho país y los exigentes umbrales legales sobre la identificación y reporte de clientes han exigido un gran esfuerzo tecnológico y humano, que ha sido culminado con éxito a partir de septiembre de 2013, en que se inició su exigencia.

Como resumen de las actividades propias de Prevención de Blanqueo de Capitales (PBC) y Conocimiento de Terceros (KYC), así como de formación en PBC a empleados y directivos y control de clientes u operaciones sospechosas, en 2015 se han realizado, tanto en Corporativo como en todas las unidades y filiales, las siguientes acciones:

• Se han llevado a cabo, entre Cumplimiento Corporativo y las unidades de Cumplimiento de los diversos países en que opera el Grupo CODERE, 4.706 Due Diligences de diversas tipologías a terceros con los que se mantienen relaciones de negocio o contractuales, tanto personas físicas como jurídicas.

• Se han realizado 806 Due Diligences a personal propio de CODERE. En paralelo, se han gestionado directamente 1.408 aceptaciones expresas del Condigo Ético Global de CODERE en las distintas unidades de negocio.

• Se ha impartido formación obligatoria en PBC a 4.161 empleados, tanto de forma presencial por los Departamentos de Cumplimiento de España, Argentina, Italia, Panamá, Colombia, Uruguay y México, como de forma online en Argentina, México y Colombia.

• El control y reporte de premios y transacciones a las autoridades competentes, con la Identificación y registro exigibles en cada caso, ha sido de 45.519, además de 125 reportes de Operaciones Sospechosas. Tal proceso se ha llevado a cabo al completo en todas las unidades de negocio.

Se han atendido 106 denuncias/comunicaciones recibidas a través de los diversos Canales Éticos que gestionan los Oficiales de Cumplimiento locales y en el Canal de Denuncias Corporativo, realizándose las correspondientes comprobaciones confidenciales e investigaciones internas en las diversas unidades de negocio con la siguientes tipología y resultado:

INDICADORES ACTIVIDAD DE GESTIÓN 2015: CANALES ÉTICOS Y DE DENUNCIAS

	ESPAÑA Y CORPORATIVO	ARGENTINA	COLOMBIA	ITALIA	MÉXICO	PANAMÁ	URUGUAY	TOTAL
Anónimas	0	4	0	0	7	2	0	13
Identificadas	4	8	9	0	56	13	3	93
Personal interno	4	4	5	0	17	6	1	37
Externas (terceros)	0	8	4	0	46	9	2	69
Resueltas	3	10	6	0	63	15	3	100
En trámite	1	2	2	0	0	0	0	5
Sin resolver	0	0	1	0	0	0	0	1

Fundación CODERE

La Fundación CODERE es una organización sin ánimo de lucro que nació en el año 2007, reconocida e inscrita en el Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación de España y miembro de la Asociación Española de Fundaciones.

La Fundación tiene el objetivo de impulsar y colaborar en iniciativas, tanto nacionales como internacionales, que permitan mejorar y desarrollar las políticas públicas sobre la industria del juego, promoviendo el desarrollo en el ámbito de la educación de las comunidades locales en las que la Compañía ejerce su actividad, principalmente.

Asimismo, la Fundación CODERE alcanza acuerdos con entidades públicas y privadas, favoreciendo la colaboración entre ellas y actúa como interlocutor ante las instituciones relevantes, con el fin de transmitir a la sociedad una imagen fiel de la actividad del juego de azar, transmitiendo las opiniones, intereses y necesidades de la industria del juego ante la sociedad, los medios de comunicación y los poderes públicos.

Patronato de la Fundación CODERE

- D. José Antonio Martínez Sampedro, Presidente
- D. José Ignacio Cases Méndez, Vicepresidente
- D. Pío Cabanillas Alonso, Vocal
- Da. Beatrice Rangel, Vocal
- D. Juan José Zornoza Pérez, Vocal
- D. Germán Gusano Serrano, Director Ejecutivo de la Fundación y Secretario del Patronato

RECONOCIMIENTO AL COMPROMISO CON EL SECTOR

La labor de la Fundación CODERE, impulsando espacios de reflexión sobre la industria del juego y apoyando el acercamiento del sector a la sociedad, ha sido reconocida con varios galardones: El 1 de marzo de 2016, recogió el premio como **la mejor "Institución sectorial del año 2015"** en la XV edición de los Premios de la Revista AZAR. El premio, concedido por unanimidad del jurado, valoró su intensa trayectoria en la normalización del juego y su apoyo a la industria.

En el mes de junio de 2015, la Fundación CODERE recibió en Barcelona el premio a **la institución "más comprometida" con el sector,** en la VII Edición de los Premios del Recreativo concedidos por EUROPER (Asociación Independiente de Empresas Operadoras de Máquinas Recreativas).

JORNADAS/ENCUENTROS

Por otra parte, la Fundación CODERE impulsa y colabora cada año en distintas iniciativas que permiten un mayor acercamiento del sector a la sociedad. En el mes de mayo patrocinó las jornadas sobre Internet: **"X1RedMasSegura"**, que tuvieron lugar en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones (Madrid), con motivo de los eventos de celebración del Día Internacional de Internet. En su tercera edición, estas jornadas tuvieron como objetivo promover el uso adecuado y responsable de los recursos disponibles en la Red, para evitar ser víctimas de cualquier tipo de abuso fraudulento, estafa o acoso. En este encuentro, CODERE participó con la ponencia **"El juego on line: hagan sus apuestas"**, en la que abordó el desarrollo del juego online en España, desde la aprobación de la Ley 13/2011 de Regulación del Juego, hasta nuestros días, subrayando

VII Edición de los Premios del Recreativo concedidos por EUROPER

la importancia del escrupuloso cumplimiento regulatorio de la actividad que permita la evolución de la industria del juego dentro del marco legal.

La Fundación CODERE también colaboró en el desarrollo del **XII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración,** celebrado en la Universidad del País Vasco en San Sebastián del 13 al 15 de julio, mediante el patrocinio de un grupo de trabajo dentro del área de políticas públicas titulado "Desde la adicción a la Red a la del Juego de Azar. Necesidad de una política pública", que fue coordinado por José Ignacio Cases, profesor Emérito de la Universidad Carlos III de Madrid y vicepresidente de la Fundación CODERE.

El grupo de trabajo sobre juego se desarrolló a través de cuatro ponencias de expertos de distintas universidades que debatieron sobre esta actividad entre los más jóvenes, desde un punto de vista de la diversión y el ocio, incluyendo una reflexión sobre el juego de azar compulsivo y profundizando en las pautas de comportamiento y posibles líneas de actuación de una política preventiva.

XV Edición de los Premios de la Revista AZAR

A través de este debate se puso de manifiesto la necesidad de abordar de manera integral la responsabilidad en el juego, clarificando los mecanismos a través de los cuales se produce la adicción, y estudiando y analizando las posibles políticas públicas preventivas.

El día 15 de diciembre, la Fundación CODERE estuvo presente en el **Expo Congreso ANESAR 2015,** un foro profesional en el que se distribuyó el "Anuario del Juego en España" 2014/15 a los más de 300 asistentes. Las principales conclusiones del anuario fueron comentadas a la industria en la mesa redonda "El Juego: ¿Una industria en transformación?" moderada por el director técnico del anuario, José Antonio Gómez Yáñez.

PUBLICACIONES

Con la finalidad de fomentar y promover el estudio, el análisis, la transparencia y la seguridad jurídica en materia de juegos de azar, la Fundación CODERE colabora con reconocidos especialistas en la elaboración de publicaciones de referencia en la industria del juego. Entre las novedades editoriales lanzadas en 2015 destacan algunos títulos:

• En el mes de mayo, lanza su VI Informe **"Percepción social sobre el juego de azar en España 2015",** un estudio que desarrolla junto al Instituto de Política y Gobernanza de la UC3M (IPOLGOB) y que permite un acercamiento a la industria a través de un análisis del consumo de esta actividad por los españoles. El estudio pone de manifiesto que, pese a que el 80% de los españoles reconoce jugar, la frecuencia de juego disminuye y el consumo se "racionaliza", especialmente como consecuencia de la crisis. Por tipología de juego, un año más, las apuestas deportivas

presenciales se consolidaron como el juego privado de mayor dinamismo, con un crecimiento del 25% respecto al año anterior.

• En el mes de diciembre, y también de la mano de IPOLGOB, presenta la **4ª edición del "Anuario del juego en España" (2013/14),** una de las publicaciones más relevantes del sector y que recoge un exhaustivo análisis de la industria. El anuario, constituye una importante fuente informativa para la industria, las administraciones y el público en general. La publicación destaca algunos signos de recuperación tras el impacto de la crisis económica, como el leve aumento del gasto en juego presencial (+1,01 %) y reitera el progresivo avance de las apuestas deportivas, tras su paulatina autorización en las distintas comunidades autónomas.

• La Fundación CODERE, junto con otros patrocinadores, colaboró también en la publicación del libro "**Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica"** editado por Marcial Pons y la Cátedra de Cultura Jurídica de la Universidad de Girona, de cuyo Patronato forma parte. Este volumen reúne los trabajos presentados en el I Congreso Bienal de Seguridad Jurídica en Iberoamérica, desarrollado en Girona en junio de 2013, evento en el que también colaboró la Fundación CODERE, y cuyo principal objetivo era establecer un sistema de indicadores para medir la seguridad jurídica en el área de los países iberoamericanos para favorecer el desarrollo de las inversiones externas en estos países.

ACCIONES SOCIALES

Con objeto de apoyar y contribuir al desarrollo de la sociedad en el ámbito educacional, la Fundación CODERE promueve varias iniciativas en diferentes países, destacando su apoyo a la Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr.

En marzo de 2009 se inauguró en la ciudad de Panamá la Academia Técnica de Formación de Jinetes Laffit Pincay Jr., un centro educativo homologado por el Ministerio de Educación, ubicado en el Hipódromo Presidente Remón, operado por el Grupo CODERE. El centro pretende fomentar la industria hípica, mejorando el nivel de enseñanza y aprendizaje de los futuros alumnos de la academia.

El 1 de diciembre de 2015, tuvo lugar la ceremonia de graduación de 13 nuevos jinetes de la promoción anual, tras haber superado su formación de dos años, constituyendo la 6ª promoción desde su creación.

José Ignacio Cases, Carlos Lalanda y Germán Gusano, del consejo asesor y de redacción del Anuario del Juego en España junto al director técnico José Antonio Gómez Yáñez

CODERE y la sociedad

El Grupo CODERE manifiesta su firme compromiso con los Principios de la Responsabilidad Social Corporativa como marco integrador de sus políticas y actuaciones con los grupos de interés con los que se relaciona. Además, la Compañía trata de identificar las necesidades locales y los ámbitos donde su contribución puede ser más valiosa en los países donde opera y pone en marcha programas destinados a ayudar a dichas comunidades.

ARGENTINA

Programas de Juego Responsable

Durante el 2015, CODERE profundiza en el Programa de Juego Responsable utilizando los materiales y el personal capacitado años anteriores.

En 2015, CODERE cuenta con 104 consejeros de Juego Responsable distribuidos en todas las salas de la Compañía, que se encargan de informar y dar apoyo a los clientes que soliciten su servicio. Se distribuyeron 1.700 folletos para informar sobre esta problemática a los clientes que lo solicitaron.

Por otra parte, la Compañía sigue manteniendo el Procedimiento Unificado de Autoexclusión que ofrece a los clientes que así lo deseen, las herramientas necesarias para que puedan realizarlo. Se colocaron en todas las salas teléfonos y cabinas telefónicas públicas conectadas exclusivamente con la línea de atención gratuita (0800-444-4000) del Instituto Provincial de Loterías y Casinos (IPLyC).

Es importante destacar que, si bien el procedimiento de autoexclusión es una norma emitida por el IPLyC, y por lo tanto, de cumplimiento obligatorio para todas las Compañías del sector, la formación de consejeros, la unificación del procedimiento en el ámbito de CODERE Argentina y la instalación de teléfonos exclusivos son iniciativas voluntarias que implementamos desde el Plan de Responsabilidad Social Corporativa.

Comunidad y gestión interna RSC

• **Programa "Verde CODERE":** El objetivo de este programa es concienciar sobre el cuidado del medio ambiente que incluye diferentes materiales de reciclaje:

- Papel: Durante 2015 se recolectaron 53.451 kilos de papel y cartón.

- Aceite vegetal: Se recolectaron 13.743 litros de aceite en todas las salas, a través de su acuerdo con RBA Ambiental y se firmó un convenio con los municipios adheridos al plan provincial BIO.

- Plásticos: Se donó la recolección de 40 kilos de tapitas de plásticos a favor del Hospital de Niños de San Justo y, en el mes de septiembre, se realizó otra campaña a favor de Tomás Rodríguez, un niño con parálisis cerebral que necesitaba viajar a China para realizar un tratamiento de células madre. En total se recogieron más de 500 kilos de tapitas.

• **Donaciones:** CODERE Argentina apoya diversos movimientos sociales en los municipios donde tiene presencia operativa, articulando recursos y estrategias con las autoridades municipales de la Provincia de Buenos Aires.

- Municipio de Morón (Escuela N° 37): Recibió una nevera y una cocina para completar el comedor escolar.

- Lomas de Zamora: Recibió un ordenador al MTD para impulsar el desarrollo tecnológico del movimiento.

- La Plata, Lanús y el municipio de La Matanza: Recibieron donaciones de productos navideños y alimentos para las familias más necesitadas en Navidad y Año Nuevo, repartiéndose más de 1.000 cajas navideñas y más de 3.000 pollos.

- "5° Maratón Saludable" del Hospital Narciso López de Lanús: El 20 de septiembre se realizó la tradicional Maratón del Hospital Narciso López para celebrar su aniversario, fomentando hábitos de vida saludable.

Apoyo en municipios donde la Compañía tiene presencia

• **Carnavales en La Matanza:** Durante cuatro días el Municipio de La Matanza celebró los carnavales 2015 con el apoyo de algunas empresas, entre ellas CODERE. El evento contó con murgas y shows de músicos populares en un ambiente familiar que alcanzó un récord histórico de concurrencia con alrededor de 350.000 personas.

• **Babasónicos en San Martín:** El 1 de marzo tuvo lugar un recital gratuito integrado en el programa de actividades "Viví cultura en cada rincón de tu ciudad".

• **Donaciones a entidades sociales:** En el mes de abril la Compañía donó dinero al Centro Social y Recreativo Español del Municipio de Morón y al Club Deportivo Villa Elisa del Municipio de La Plata.

• **Evento Marianela Núñez en San Martín:** La bailarina principal del Royal Ballet de Londres, Marianela Núñez, presentó el 19 de julio, en su ciudad natal, una gala solidaria. El evento, organizado por el Municipio de San Martín y Arte & Cultura, se realizó en la Sociedad Alemana de Gimnasia de Villa Ballester, a beneficio de Paul Quiroga, un niño de 11 años de San Martín que padece escoliosis neurológica progresiva severa y que precisa de una importante cirugía y cuidados. Durante la gala también se recaudaron fondos destinados a los cinco hogares convivenciales de San Martín donde viven alrededor de 60 niños, de entre 3 y 12 años, que han sido separados de sus familias temporalmente por situaciones graves de vulneración de derechos, hasta su resolución judicial.

Las empresas colaboradoras con esta iniciativa: CODERE, Textil Amesud, Alemarsa, Edenor, NEC y ARX; Centro

Construcciones y Alear. También colaboraron IPS, Zonna, Laboratorio Omicron, CIMET, Le Marque, Alfavinil, Mcdonalds y Mujeres x San Martín.

• **Donación por inundación:** En agosto, la Provincia de Buenos Aires sufrió inundaciones en diferentes puntos. CODERE donó colchones y mantas que acercó hasta la Municipalidad de La Plata para poder ayudar a los más damnificados de esta catástrofe natural.

• **Eventos en La Matanza:** Diferentes artistas han desarrollado de manera gratuita recitales como Panam y su show infantil, Marama, Karina, La Urraka o Valeria Lynch e Iván Noble.

• **Evento con Valeria Lynch en Lomas de Zamora:** Valeria Lynch ofreció un show gratuito junto al grupo Los Latinos el 11 de septiembre en el microestadio del Parque Eva Perón. Al espectáculo fueron invitados más de 5.000 maestros de escuelas públicas y privadas del distrito.

• **Día de la Primavera con Dread Mar I en San Martín:** Para festejar el Día de la Primavera, organizado por Jóvenes x San Martín, miles de vecinos disfrutaron de un recital gratuito de la banda de reggae Dread Mar I. El evento, que contó con el apoyo de CODERE, se celebró en el Parque Yrigoyen y reunió a más de 500 jóvenes que trabajan en la construcción de una ciudad más integrada a través de acciones de solidaridad, reflexión y diversión.

MÉXICO

Programas de desarrollo social

CODERE México impulsa desde el área de Relaciones Institucionales acciones destinadas al desarrollo social de las comunidades donde la Compañía tiene presencia, a través de programas que generan un crecimiento permanente y sustentable. Distintas donaciones fueron entregadas a importantes instituciones de asistencia social, entre las que se destaca el DIF (Desarrollo Integral para la Familia).

Durante 2015, CODERE México hizo una aportación en efectivo de $3,623,200 (Tres millones, seiscientos veintitrés mil doscientos pesos 00/100 M.N.) que fueron destinados a:

- Municipio de Villahermosa ($1,000,000) en el mes de febrero.

- Delegación Miguel Higalgo ($80,000) en mayo.

- Municipio de Ensenada ($750,000) en mayo.

- DIF Hermosillo ($500,000) y El Arte de los Títeres ($300,000) en junio.

- Municipio de Ensenada ($750,000) en septiembre.

- DIF Mazatlán($174,000) y Municipio de Mazatlán ($69,200) en octubre.

Centros de Integración Juvenil, A.C.

Programas de Juego Responsable

• **Convenio con Centros de Integración Juvenil "Ludopatía y otras adicciones":** En el mes de agosto se suscriben convenios de colaboración interinstitucional con Centros de Integración Juvenil con objeto de aprovechar su infraestructura, recursos humanos, conocimientos y experiencia para desarrollar actividades formativas y de atención frente a las adicciones y la ludopatía. Se desarrollaron charlas formativas a empleados en Distrito Federal, Estado de México, Guadalajara, Cancún, Veracruz y Puebla.

ITALIA

Programas de Juego Responsable

• **"In nome della legalità 2.0"**: El 24 de noviembre CODERE Italia pone en marcha de nuevo el taller itinerante "En nombre de la Legalidad 2.0" , una serie de encuentros en los que participan instituciones nacionales y locales, órganos de control y las distintas asociaciones para promover la cultura del juego responsable y el respeto a las reglas.

Estos encuentros, que desde 2011 han tenido lugar en las ciudades en las que CODERE desarrolla su actividad, pasan a una difusión digital en 2015 a través de los más populares canales de comunicación social.

Presentación del taller "In Nome della Legalità 2.0" (Milán)

Programas de desarrollo social

• **"Amori dalla cenere":** El 8 de marzo de 2015 tuvo lugar la ceremonia de premiación del concurso literario y artístico "Amores desde las cenizas", fruto del proyecto homónimo surgido de la colaboración entre CODERE y la artista Caterina Orzi, con el objetivo de sensibilizar a los clientes en relación a la violencia sobre las mujeres. Los ganadores, que presentaron obras inéditas como poesías, ilustraciones y narraciones sobre este tema, fueron premiados por los directores de sala. En el acto de entrega de premios se entregó a todas las mujeres presentes en la sala, un ramo de mimosas con una pequeña tarjeta conmemorativa de la jornada.

• **"Innamòrati di te" (Salerno y Viterbo):** Este proyecto nace de las mujeres y para las mujeres: ninguna mujer puede hacerse amar, respetar y valorarse, si ella no se ama, se respeta y se valora a sí misma en primer lugar. Esto se ha traducido en la celebración de una serie de encuentros en los que las protagonistas han sido las mujeres y sus historias. Los encuentros contaron con la presencia de profesionales de distintas áreas (abogados, médicos, representantes de las fuerzas del orden y asociaciones relacionadas con la violencia de género, formadores, artistas, etc...).

• **Telethon:** El Grupo CODERE renueva su compromiso con la Fundación Telethon que, desde 1990, apoya la investigación de las llamadas enfermedades genéticas raras. A partir del 6 de febrero, en todas las salas, se pudo adquirir como regalo de San Valentin un marca-páginas y una chocolatina en forma de corazón a cambio de un donativo simbólico. La recaudación de esta iniciativa ("Un corazón para las personas poco comunes") se destinó íntegramente a esta fundación.

• **Apoyo a la asociación Specialmente Noi:** CODERE Italia colabora con la asociación Specialmente Noi que promueve la educación especializada, la atención de la salud y la investigación social y científica, para impulsar la normalización de la vida de las personas que padecen autismo, mediante el envío en Navidad de belenes de chocolate a sus clientes y periodistas en apoyo a la asociación.

ESPAÑA

Programas de desarrollo social

Un año más, CODERE contribuye con Cruz Roja Española (CRE) para que todos los niños tengan una feliz Navidad. El 23 de diciembre se celebró en la Sede Corporativa la fiesta infantil para los hijos de empleados. Además de disfrutar de juegos, magia, pintacaras, talleres de caricaturas e inventos, cuentacuentos y otras actividades, los más de 100 pequeños invitados colaboraron con CRE entregando un juguete para que otros niños sin recursos pudieran disfrutar las fiestas.

BRASIL

Programas de desarrollo social

• **"Projeto Racing Solidário y Galope Solidário":** El proyecto Racing Solidario que se lleva a cabo en Río de Janeiro -desde su implementación en 2013- ha donado a la Assosiação Brasileira Beneficient de Reabilitação Social (ABBR) un total de R$ 98.719,47, para la compra de sillas de ruedas.

En Porto Alegre, el proyecto Galope Solidario ha donado desde 2013 a la institución Menino Jesus de Praga R$ 45,908,10, para mejorar la vida a niños especiales. Además, ha donado 13 televisores y 19 ordenadores.

• **Espíritu de Navidad en la agencia Tarumã-Curitiba:** Del 23 de noviembre al 19 de diciembre, la agencia Tarumã realizó una acción para recaudar regalos solidarios de Navidad para la Asociación Cristian de Asistencia Social (ACRIDA). La entrega de los regalos se realizó el 23 de diciembre en las dependencias de la Asociación.

COLOMBIA

Programas de desarrollo social

CODERE Colombia apoya, mediante la compra de tarjetas navideñas para clientes y empleados, a la Fundación United for Colombia.

Gracias a esta donación colabora en la rehabilitación médica especializada de damnificados en la lucha contra las drogas y el terrorismo en el país y especialmente a los supervivientes de las minas antipersona. El aporte total asciende a de aproximadamente de US$ 2.742

PANAMÁ

Programas de solidaridad y salud

• **Relevo por la vida:** CODERE Panamá apoya, desde hace más de 10 años, a la Fundación Fanlyc, que realiza actividades para recaudar fondos para la ayuda de cientos de niños que padecen leucemia y cáncer. Los días 12, 13 y 14 de octubre, los empleados de CODERE Panamá recibieron a la ahijada de Fanlyc, Evelyn Cedeño, quien afronta con gran optimismo su lucha contra el cáncer infantil.

Evelyn Cedeño
ahijada de
Fanlyc (Panamá)

Revisión médica durante la Feria de la Salud (Panamá)

• **Feria de Salud:** CODERE Panamá junto al departamento de Salud y Seguridad Ocupacional de las diferentes Policlínicas y otros grupos pertenecientes al área salud, pone en marcha una feria de la salud que lleva como lema: "Cuida tu salud, mejora tu vida".

Durante la jornada, los empleados se benefician de diversos servicios médicos como revisión dental, examen de glucosa/presión arterial, prueba de VIH, entre otros. Diversos comercios como casas farmacéuticas, distribuidores de alimentos y bancos, brindaron asesorías y venta de sus productos con descuentos especiales, a beneficio de los empleados del Grupo.

• **Regala sonrisas en Navidad:** Como parte del programa "Regala Sonrisas en Navidad", el voluntariado "CODERE Te Da La Mano" realizó el viernes 18 de diciembre la entrega de juguetes a los niños de Puerto Armuelles en Chiriquí, visitando dos comunidades de la Finca Bananera: Escuela de Bongo, con 102 niños y la Escuela El Zapatero, con 134 niños. Varios empleados, voluntarios y Santa Claus se encargaron de entregar los regalos a los más pequeños.

URUGUAY
Integración social

• **Desarrollo local comunitario:** CODERE, a través de HRU, participa como actor económico y social relevante en las comunidades donde opera y participa en diferentes organizaciones comunitarias como mesas de vecinos, redes, espacios de coordinación y articulación local, contribuyendo en la mejora de las condiciones de vida de la población y a su desarrollo local.

• **Desarrollo local:** En 2015 se inauguró el Gimnasio Maroñas dentro de la Tribuna General del Hipódromo Nacional de Maroñas. El espacio, acondicionado con equipamiento de última generación en actividad física, alberga distintos programas abiertos al barrio. En particular el Programa *"Knock out a las drogas"* organizado por la Secretaría de Deporte.

Por otra parte, los hipódromos están gestionados como espacios "de puertas abiertas" y cuentan con una importante inversión dedicada al desarrollo de sus áreas sociales y de servicios. Por ejemplo, el Hipódromo Las Piedras cuenta con una Policlínica, CAIF, Centro Cultural y con Programas de formación (Universidad del Trabajo de Uruguay).

• **Educación:** La Compañía apuesta por la educación y en Uruguay, trabaja junto con escuelas, liceos, centros de atención a la primera infancia e instituciones de apoyo a niños con capacidades diferentes ubicados próximos a su operación. En 2014 se realizó un importante proyecto educativo-artístico a partir de un convenio con el Jardín 233, para el desarrollo de formación y actividades de arte con 570 niños.

• **Empleo Juvenil:** CODERE en Uruguay, a través de HRU, prioriza el empleo juvenil y trabaja activamente en la profesionalización y formalización de la actividad hípica. Como parte de la política de promoción del

empleo juvenil, todos los años se integran 150 jóvenes que trabajarán en las áreas de Apuestas, Atención al Cliente y Tesorería durante la jornada del 6 de enero.

• **Formación Práctica:** HRU apoya el Programa de Formación Práctica Básica de UTU con orientación hípica (equivalente al Ciclo Básico), que cuenta con una Escuela de Jockeys y Vareadores instalada en el Hipódromo Las Piedras y sostiene el curso Auxiliar de Caballeriza. En 2015, más de 100 jóvenes participaron de las distintas actividades de formación apoyadas por HRU.

Programas de Juego Responsable

HRU traza una estrategia de promoción del juego sano y responsable, impulsando los mecanismos posibles para reducir los desvíos adictivos que el juego puede provocar.

Programas de protección mediambiental

La Compañía desarrolla planes de eficiencia energética, uso eficiente del agua y gestión de residuos. En el tema energético, autogenera energía eléctrica para iluminación de la pista del Hipódromo de Maroñas y cambia a sistema LED la iluminación del Palco Oficial de Maroñas (con un ahorro estimado del 800%), además de impulsar el encendido inteligente. Respecto al agua, utiliza fuentes propias para limpieza, riego, cocinas y duchas y realiza un tratamiento responsable de residuos.

Programa “knock out a las drogas” (Uruguay)

7

AUDITORÍA

pwc

INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES

A los accionistas de Codere, S.A.:

Informe sobre las cuentas anuales

Hemos auditado las cuentas anuales adjuntas de Codere, S.A., que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2015, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales

Los administradores son responsables de formular las cuentas anuales adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de Codere, S.A., de conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad en España, que se identifica en la nota 2.1 de la memoria adjunta, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las cuentas anuales adjuntas basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Dicha normativa exige que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales están libres de incorrecciones materiales.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en las cuentas anuales. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la formulación por parte de la entidad de las cuentas anuales, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de Codere, S.A. a 31 de diciembre de 2015, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Torre PwC, Pº de la Castellana 259 B, 28046 Madrid, España
Tel.: +34 915 684 400 / +34 902 021 111, Fax: +34 915 685 400, www.pwc.es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

Párrafo de énfasis

Llamamos la atención respecto a lo señalado en la nota 2.2 de la memoria adjunta, que informa sobre las dificultades financieras por las que atraviesa la sociedad y el Grupo Codere del que es cabecera, que han dado lugar al impago de sus principales compromisos financieros durante los ejercicios 2014 y 2015, y hasta la fecha de formulación de las cuentas anuales adjuntas. Asimismo dicha nota señala que la sociedad dispone de un patrimonio neto negativo por importe de 82 millones de euros al 31 de diciembre de 2015, por lo que se encuentra en causa de disolución de acuerdo con lo establecido en el artículo 363 de la Ley de Sociedades de Capital. Durante el ejercicio 2015, además de aprobarse ciertas modificaciones del acuerdo Lock up, firmado con una mayoría de los bonistas y con los accionistas mayoritarios de Codere, S.A. en 2014, y descritas en la nota 21.e.i) y ii), el denominado "Scheme of Arrangement" ha sido aprobado por la Corte Superior de Justicia de Inglaterra y Gales con fecha 22 de diciembre de 2015. Previamente sus términos habían sido votados favorablemente por acreedores titulares de un 98,78% de los bonos emitidos. La materialización efectiva del acuerdo está sujeta al cumplimiento de ciertas condiciones suspensivas, detalladas en la nota 21.e.iii) ("scheme completion conditions"). Este proceso de refinanciación, de completarse satisfactoriamente, supondrá la emisión de nuevos bonos en dólares estadounidenses por importe equivalente de 675 millones de euros, con vencimiento en 2021, de los que 200 millones de euros serán emitidos en efectivo y 475 millones de euros se canjearán por bonos existentes. Adicionalmente, los bonistas entrarán en el capital de la compañía mediante capitalización del resto de los bonos existentes, obteniendo acciones de Codere, S.A representativas de un 97,78% de capital social, que se verá reducido al 78,2% tras la venta de acciones por parte de dichos bonistas a los dos principales ejecutivos de la compañía. Tal y como señalan los administradores en las notas antes indicadas, a la fecha de formulación de las cuentas anuales adjuntas, la implantación efectiva del proceso de reestructuración está sujeta al cumplimiento de las condiciones suspensivas del Scheme of Arrangement, lo cual representa una incertidumbre significativa sobre la capacidad del Grupo encabezado por Codere, S.A. para continuar con sus operaciones en el caso de que las mismas no llegaran a cumplirse. Esta cuestión no modifica nuestra opinión.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión adjunto del ejercicio 2015 contiene las explicaciones que los administradores consideran oportunas sobre la situación de la sociedad, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2015. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de la sociedad.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

Antonio Vázquez

26 de febrero de 2016

CODERE, S.A.
y sociedades dependientes

Balance Consolidado al 31 de diciembre de 2015 y 2014 (Miles de euros)

ACTIVO	NOTA	31/12/15	31/12/14
ACTIVOS NO CORRIENTES		1.069.889	1.204.579
Activos intangibles	7	413.045	471.098
Inmovilizado material	8	318.460	368.665
Propiedad de inversión	8	66.565	70.451
Fondo de comercio	10	193.860	207.561
Inversion en puesta en equivalencia	9	11.607	12.415
Activos Financieros no corrientes		21.405	25.716
Créditos a largo plazo		17.225	18.091
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento		4.180	6.184
Otros activos financieros	12	-	1.441
Activos por impuestos diferidos		44.947	48.673
ACTIVOS CORRIENTES		371.155	334.730
Existencias	14	11.625	10.441
Deudores	15	188.346	181.526
Clientes por ventas y prestaciones de servicio		40.273	30.585
Activos por impuestos corrientes		3.298	4.964
Impuestos a cobrar devengados		42.125	34.140
Deudores varios		102.650	111.837
Activos financieros	16	42.750	35.988
Cartera de valores a corto plazo		2	106
Otros créditos e inversiones		42.748	35.882
Ajustes por periodificación		18.108	20.103
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24	110.326	86.672
TOTAL ACTIVO		1.441.044	1.539.309

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

Balance Consolidado al 31 de diciembre de 2015 y 2014 (Miles de euros)

PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	NOTA	31/12/15	31/12/14
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA SOCIEDAD DOMINANTE	17	(609.658)	(449.130)
Capital suscrito		11.007	11.007
Prima de emisión		231.280	231.280
Reserva legal y resultados acumulados		(522.446)	(350.750)
Reservas de revalorización		3.881	4.060
Diferencias de conversión		(220.188)	(171.722)
Resultado del ejercicio atribuible a los propietarios de la dominante		(113.192)	(173.005)
Participaciones no dominantes		(6.282)	17.280
TOTAL PATRIMONIO NETO		(615.940)	(431.850)
PASIVOS NO CORRIENTES		249.658	296.852
Ingresos a distribuir en varios ejercicios		31	17
Provisiones no corrientes	18	32.341	33.465
Acreedores a largo plazo	19	113.657	147.525
Deudas con entidades de crédito		76.375	89.299
Otras deudas		37.282	58.226
Pasivos por impuestos diferidos	12	103.629	115.845
PASIVOS CORRIENTES		1.807.326	1.674.307
Provisiones y otros	18	9.429	10.575
Deudas con entidades de crédito	19	147.496	160.976
Bonos y otros valores negociables	19	1.276.209	1.141.915
Otras deudas no comerciales	19	235.326	209.603
Acreedores comerciales		103.233	119.601
Pasivos por impuestos corrientes sobre beneficio	19	35.633	31.637
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.441.044	1.539.309

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

Cuenta de Resultados Consolidada de los ejercicios 2015 y 2014 (Miles de euros)

	NOTA	31/12/15	31/12/14
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	23	1.639.524	1.385.624
Importe neto de la cifra de negocios		1.630.617	1.377.175
Otros ingresos		8.907	8.449
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	23	(1.510.218)	(1.361.500)
Consumos y otros gastos externos		(49.791)	(45.742)
Gastos de personal	23.d	(276.595)	(240.130)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado y provisiones de inmovilizado	7,8	(122.115)	(125.514)
Variación de provisiones de tráfico		(128)	(1.993)
Otros gastos de explotación	23.c	(1.058.468)	(936.255)
Deterioro del valor de los activos	7, 8, 10, 13	(3.121)	(11.866)
Resultado por baja o venta de activos	6	(4.907)	(3.347)
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN CONSOLIDADO		124.399	20.777
Ingresos financieros		3.557	3.331
Gastos financieros		(156.429)	(148.174)
Diferencias de cambio netas		(50.469)	(45.899)
RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO	23.g	(203.341)	(190.742)
RESULTADO CONSOLIDADO ANTES DE IMPUESTOS		(78.942)	(169.965)
Impuesto sobre beneficios	21	(63.220)	(40.885)
RESULTADO DEL EJERCICIO DE SOCIEDADES EN PUESTA EN EQUIVALENCIA		2.716	2.967
RESULTADO DEL EJERCICIO		(139.446)	(207.883)
Atribuible a participaciones no dominantes		(26.254)	(34.878)
Atribuible a propietarios de la sociedad dominante		(113.192)	(173.005)
Beneficio (pérdida) básico y diluido por acción (en euros)	23f	(2,55)	(3,80)
Beneficio básico y diluido por acción de actividades continuadas atribuibles a los propietarios de la Sociedad dominante (en euros)	23f	(2,07)	(3,16)

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

Estado del Resultado Global Consolidado de los ejercicios 2015 y 2014 (Miles de euros)

	31/12/15	31/12/14
RESULTADO CONSOLIDADO DEL PERIODO	(139.446)	(207.883)
Diferencias de Conversión de moneda extranjera	(46.797)	(9.441)
OTRO RESULTADO GLOBAL DEL EJERCICIO NETO DE IMPUESTOS	(46.797)	(9.441)
RESULTADO GLOBAL TOTAL DEL EJERCICIO	(186.244)	(217.324)
Atribuible a propietarios de la Sociedad dominante	(24.586)	(32.608)
Atribuible a participaciones no dominantes	(161.658)	(184.716)

Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

Estado de Cambio en Patrimonio Neto Consolidado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre 2015 (Miles de euros)

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS PUESTA EN EQUIVALENCIA
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2014	11.007	231.280	(354.053)	3.303
Resultado del ejercicio	-	-	-	-
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-
RESULTADO GLOBAL TOTAL	-	-	-	-
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	179	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios (NOTA: 6)	-	-	-	-
Reservas por acciones propias (NOTA: 9)	-	-	25	-
Provisión para opciones	-	-	1.116	-
Resultado de acciones propias	-	-	(11)	-
Dividendos (*)	-	-	2.269	(2.269)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(175.972)	2.967
TOTAL MOVIMIENTOS EN PATRIMONIO	-	-	(172.393)	698
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2015	11.007	231.280	(526.447)	4.001

(*) Corresponde al reparto de dividendos a socios minoritarios de las filiales del Grupo españolas
Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A PARTICIPACION PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
4.060	(171.722)	(173.005)	(449.130)	17.280	(431.850)
-	-	(113.192)	(113.192)	(26.255)	(139.447)
-	(48.466)	-	(48.466)	1.669	(46.797)
-	(48.466)	(113.192)	(161.658)	(24.586)	(186.244)
(179)	-	-	-	-	-
-	-	-	-	5.504	5.504
-	-	-	25	-	25
-	-	-	1.116	-	1.116
-	-	-	(11)	-	(11)
-	-	-	-	(4.479)	(4.479)
-	-	173.005	-	-	-
(179)	-	173.005	1.130	1.025	2.154
3.881	(220.188)	(113.192)	(609.658)	(6.282)	(615.940)

Estado de Cambio en Patrimonio Neto Consolidado para el ejercicio terminado el 31 de diciembre 2014 (Miles de euros)

	CAPITAL SOCIAL	PRIMA DE EMISIÓN	RESERVA LEGAL Y RESULTADOS ACUMULADOS	RESERVAS PUESTA EN EQUIVALENCIA
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2013	11.007	231.280	(176.308)	2.992
Resultado del ejercicio	-	-	-	-
Otro Resultado Global consolidado del periodo	-	-	-	-
RESULTADO GLOBAL TOTAL	-	-	-	-
Reversión Reservas de Revalorización	-	-	154	-
Variaciones del perímetro de consolidación y combinación de negocios (NOTA: 6)	-	-	(3.833)	-
Reservas por acciones propias (NOTA: 9)	-	-	86	-
Provisión para opciones	-	-	(113)	-
Resultado de acciones propias	-	-	(112)	-
Dividendos (*)	-	-	2.023	(2.023)
Transferencias a resultados acumulados	-	-	(175.950)	2.334
TOTAL MOVIMIENTOS EN PATRIMONIO	-	-	(177.745)	311
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE 2015	11.007	231.280	(354.053)	3.303

(*) Corresponde al reparto de dividendos a socios minoritarios de las filiales del Grupo españolas
Las notas adjuntas descritas en la memoria forman parte integral de estas cuentas anuales consolidadas

RESERVAS DE REVALORIZACIÓN	DIFERENCIAS DE CONVERSIÓN	RESULTADO ATRIBUIBLE A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO A PROP. DE LA SDAD. DOMINANTE	PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A PARTICIPACION PARTICIPACIONES NO DOMINANTES	TOTAL PATRIMONIO NETO
4.214	(160.011)	(173.616)	(260.442)	56.877	(203.565)
-	-	(173.005)	(173.005)	(34.878)	(207.883)
-	(11.711)	-	(11.711)	2.270	(9.441)
-	(11.711)	(173.005)	(184.716)	(32.608)	(217.324)
(154)	-	-	-	-	-
-	-	-	(3.833)	(1.841)	(5.674)
-	-	-	86	-	86
-	-	-	(113)	-	(113)
-	-	-	(112)	-	(112)
-	-	-	-	(5.148)	(5.148)
-	-	173.616	-	-	-
(154)	-	(173.616)	(3.972)	(6.989)	(10.961)
4.060	(171.722)	(173.005)	(449.130)	17.280	(431.850)

Estado de Flujos de Efectivo Consolidados (Miles de euros)

	31/12/15	31/12/14
Resultado consolidado antes de impuestos	(78.942)	(169.965)
Resultados financieros netos	203.341	190.742
Beneficio de explotación	124.399	20.777
Gastos que no representan movimientos de tesorería	134.115	146.985
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	122.115	125.514
Deterioro del valor de los activos	3.121	11.866
Otros gastos de gestión corriente	8.879	9.605
Ingresos que no representan movimientos de tesorería	(191)	(2.392)
Variación del capital circulante	(8.294)	(39.669)
Existencias	(1.183)	1.033
Deudores	(1.042)	(2.010)
Cuentas a pagar	(10.163)	(39.591)
Otros	4.094	899
Pagos por impuesto sobre beneficios	(43.173)	(32.278)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	206.857	93.423
Pagos por compras de inmovilizado	(67.071)	(83.641)
Cobros por compra de inmovilizado	2.126	6.679
Pagos por créditos a largo plazo	(21.436)	(21.155)
Cobros por créditos a largo plazo	21.069	21.011
Pagos por inversiones	(5.269)	(2.252)
Efecto desinversiones	-	(332)
Cobros de dividendos	2.269	2.024
Pagos por otros activos financieros	(24.989)	(9.559)
Cobro de intereses financieros	1.667	1.441
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(91.634)	(85.784)
Emisión de Bonos	-	-
Disposiciones de la Deuda senior Codere	-	35.000
Variación de la deuda financiera	-	35.000
Ingresos por créditos bancarios	1.514	1.051
Devolución y amortización de créditos bancarios	(29.436)	(11.989)
Variación de otros créditos bancarios	(27.922)	(10.938)
Pago de dividendos	(4.627)	(4.656)
Reembolsos de otras deudas financieras	-	2.626
Pagos por otras deudas financieros	(10.167)	-
Variación de otras deudas financieras	(10.167)	2.626
Otros flujos de efectivo por impacto de tipos de cambio en cobros y pagos	(7.406)	(10.599)
Adquisición de Instrumentos de patrimonio propio	(14)	(108)
Enajenación de Instrumentos de patrimonio propio	123	102
Inversión neta en acciones propias	109	(6)
Pago de intereses financieros	(32.680)	(31.197)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(82.693)	(19.770)
AUMENTO/(DISMINUCIÓN) NETO DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	32.530	(12.131)
Reconciliación		
Tesorería y otros activos equivalentes al inicio del ejercicio	86.672	102.396
Efecto de la variaicón de tipo de cambio en efectivo y equivalente de efectivo	(8.876)	(3.593)
Tesorería y otros activos equivalentes al cierre del ejercicio	110.326	86.672
VARIACIÓN NETA EN LA SITUACIÓN DE TESORERÍA	32.530	(12.131)

Dirección de Marketing
y Comunicación
Corporativa CODERE
Avda. de Bruselas,26
28108. Alcobendas. Madrid. España
Tfo.: +34 913 542 826
comunicacion@codere.com
www.codere.com
www.codere.es

2015 Informe Anual CODERE S.A
M-25843-2016

codere